

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání a výběr absolventů středních škol ve vybrané společnosti

Recruitment and Selection of High School Graduates in Selected Organization

Student: Eliška Hanáková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Maková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eliška Hanáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Získávání a výběr absolventů středních škol ve vybrané společnosti**
Recruitment and Selection of High School Graduates in Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza získávání a výběru absolventů středních škol ve vybrané společnosti
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Maková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 2, 3, 4, 5 a 6 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Eliška Hanáková

.....
Eliška Hanáková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedení společnosti Kordárna Plus a.s., zejména paní Mgr. Janě Lejskové, za ochotu a čas, který mi věnovala při psané mé diplomové práci.

Rovněž bych chtěla velmi poděkovat Ing. Kateřině Makové, Ph.D., za její připomínky, cenné rady a trpělivost po celou dobu zpracování této práce.

OBSAH

1. Úvod.....	5
2. Teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	7
2.1 Řízení lidských zdrojů	7
2.1.1 Politika řízení lidských zdrojů	8
2.1.2 Řízení lidského kapitálu.....	9
2.1.3 Řízení znalostí.....	9
2.2 Personální činnost.....	10
2.2.1 Funkce personálního útvaru	10
2.3 Analýza pracovních míst	12
2.3.1 Zdroje pro analýzu pracovních míst	13
2.3.2 Metody používané k analýze pracovních míst.....	13
2.4 Vytváření pracovních míst.....	14
2.4.1 Přístupy k vytváření pracovních míst.....	14
2.5 Získávání zaměstnanců.....	15
2.5.1 Zdroje získávání zaměstnanců	16
2.5.2 Proces získávání pracovníků	18
2.5.3 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.....	21
2.5.4 Předvýběr a sestavení seznamu uchazečů	24
2.6 Výběr zaměstnanců.....	24
2.6.1 Kritéria výběru	25
2.6.2 Proces výběru zaměstnanců	25
2.6.3 Metody výběru zaměstnanců	26
2.6.4 Zásady výběru	30
2.7 Adaptace zaměstnanců	31
2.8 Metodologie sociologického průzkumu	32
3. Charakteristika organizace	33
3.1 Historie organizace	33
3.2 Strategie organizace.....	34
4. Analýza získávání a výběru absolventů středních škol ve vybrané společnosti	35

4.1 Mikroregion Hornácko	35
4.1.1 Demografické údaje	35
4.1.2 Vzdělanost obyvatel a školství.....	37
4.1.3 Nezaměstnanost	38
4.2 Současný stav zaměstnanců.....	39
4.3 Získávání zaměstnanců.....	42
4.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců	42
4.3.2 Identifikace potřeb získávání nových zaměstnanců.....	45
4.3.3 Popis pracovního místa	46
4.3.4 Postup získávání THP	46
4.3.5 Získávání zaměstnanců na dělnické pozice	47
4.4 Výběr zaměstnanců.....	47
4.4.1 Výběr THP	47
4.4.2 Výběr dělníků.....	49
4.5 Analýza dotazníkového šetření mezi budoucími absolventy středních škol	49
4.6 Analýza šetření mezi současnými zaměstnanci společnosti Kordárna Plus a.s.....	61
5 Návrhy a doporučení	66
6 Závěr.....	71
Seznam použité literatury.....	72
Seznam zkratek.....	74
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

V době, ve které nyní žijeme, jsou za klíčový faktor úspěchu každé organizace považováni právě její zaměstnanci. Bez zaměstnanců by společnosti jen stěží mohli existovat, natož tak fungovat. Každá organizace chce mít ty nejlepší zaměstnance, neboť si je vědoma, že pouze s kvalitními pracovníky může dosáhnout svých vytyčených cílů. Proto je velmi důležitou činností právě získávání a výběr jak zkušených zaměstnanců, tak také mladých perspektivních zaměstnanců například z řad čerstvých absolventů s velkým potenciálem, které si může organizace v podstatě vychovat k obrazu svému. Právě zaměstnávání čerstvých absolventů je v dnešních organizacích velmi diskutovaným tématem. Některé společnosti se k této problematice staví spíše pozitivně, s vidinou možnosti vychování si vlastních zaměstnanců, některé v nich vidí nezkušené pracovníky, kteří později po získání praxe odejdou.

Obsazování volných pracovních míst je dnes stěžejní činností, zejména ve velkých společnostech, které jsou vybaveny personálními odděleními, jejichž hlavní starostí není jen péče o současné zaměstnance, ale zejména je jejich úkolem získávat a vybírat kvalitní pracovníky.

Mladí absolventi jsou na současném trhu práce velmi diskriminováni. Najít zaměstnání je pro ně velmi obtížné, jelikož společnosti preferují zaměstnance, kteří mají letité zkušenosti, než mladí lidé, kterým právě tyto pracovní zkušenosti chybí. Bohužel kvůli tomuto důvodu mají čerství absolventi tendenci opouštět své domovy a přestěhovat se do velkých měst, kde je pravděpodobnější a zejména jednodušší najít práci. Kvůli tomu se také snižuje počet obyvatel zejména v malých městech a obcích.

Diplomová práce je zaměřena na získávání a výběr absolventů středních škol pro společnost Kordárna Plus a.s. Tato společnost se nachází v jihomoravské obci Velká nad Veličkou v oblasti Bílých Karpat v Mikroregionu Horňácko. Společnost Kordárna Plus a.s. by chtěla v delším časovém horizontu získat mladé zaměstnance, zejména z řad čerstvých absolventů, kteří by snížili průměrný věk současných zaměstnanců. Společnost vidí v mladých absolventech velký potenciál i přesto, že mají absenci praxe.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Kordárna Plus a.s. a prostřednictvím dotazníkového šetření plány budoucích absolventů středních škol v okolí této společnosti a na základě výsledků šetření navrhnout

společnosti návrhy a doporučení, které by jí mohli pomoci získat do svých zaměstnaneckých řad budoucí absolventy.

První část této diplomové práce je zaměřená na teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců, základem pro vypracování je odborná literatura zaměřená na tuto problematiku. V druhé části je představena společnost Kordárna Plus a.s. Třetí, praktická část této diplomové práce je složena z několika částí. První je charakteristika Mikroregionu Hornácko, ve které se společnost nachází. Dále je analyzována současná situace získávání a výběrů zaměstnanců společnosti Kordárna Plus a.s. Poté je vyhodnoceno dotazníkové šetření mezi budoucími absolventy středních škola a také šetření mezi současnými zaměstnanci.

2 Teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců

2.1 Řízení lidských zdrojů

V 21. století, ve kterém žijeme, jsou zaměstnanci klíčovou a hybnou silou k dosahování cílů organizací. Proto se každá společnost snaží o získání kvalitních zaměstnanců a prostřednictvím pracovních podmínek, odměn, motivací, či uspokojování potřeb se je snaží udržet. A právě tyto činnosti jsou zahrnuty v řízení lidských zdrojů. Tento pojem se poprvé objevil v osmdesátých letech a postupem času se začal v praxi užívat stále častěji. Už od počátku měl ale své kritiky a odpůrce jak v řadách teoretiků, tak i v samotné praxi. Jak uvádí Armstrong (2007), tak řízení lidských zdrojů slibuje víc, než je schopno poskytnout. V samotné praxi se ukázalo, že velké množství firem žijící v domněnku, že praktikují řízení lidských zdrojů, v realitě nic takového neprovádělo. Další výtky poukazyvaly na určitou míru neetičnosti spojenou s ovládnutím ochoty lidí oddat se požadavkům organizace. Důvodem je možná i určitá problematika pojetí této teorie. Bohužel neexistuje přesně daná a vymezená teorie, která by přiblížila a konkrétně popsala tento problematický termín jako je řízení lidských zdrojů. Proto bude nejjednodušší, když budeme považovat řízení lidských zdrojů pouze za určitou teorii a názor, jak řídit zaměstnance v zájmech organizace.

Jak uvádí Armstrong (1999) ve své knize Personální management, řízení lidských zdrojů je diferencovaný způsob řízení v oblasti zaměstnávání lidí, jehož cílem jsou konkurenční výhody, kterých se snaží dosáhnout strategickým rozmístěním pracovní síly za pomoci kulturních, strukturálních i personálních postupů. V řízení lidských zdrojů by se měl klást důraz na zájmy managementu, uplatňování strategických přístupů, organizace by měli chápat své zaměstnance jako jmění (do kterého je třeba investovat v zájmu vyšších cílů), prostřednictvím těchto lidí dosahovat pro organizaci přidané hodnoty, snažit se o získání oddanosti lidí a vybudování stabilní podnikové kultury.

Pokud se budeme snažit zobecnit cíl řízení lidských zdrojů, tak můžeme konstatovat, že se snaží zabezpečit jak po kvantitě tak i kvalitě dostatek lidí k dosažení cílů v oblastech zabezpečování pracovníků a jejich následného rozvoje, oceňování těchto zaměstnanců a vztahy v organizaci.

2.1.1 Politika řízení lidských zdrojů

Politikou řízení lidských zdrojů, nebo také jen personální politikou rozumíme pevná pravidla pro přístup k řízení lidí, která se organizace rozhodla uplatňovat. Jedná se pouze o určitá doporučení v oblasti zaměstnávání lidí a při rozhodování o lidech, která vycházejí z personální strategie. „Politika lidských zdrojů nebo politika zaměstnávání lidí pomáhá zajistit, že při jednání o záležitostech týkajících se lidí bude v celé organizaci uplatňován takový přístup, který je v souladu s podnikovými hodnotami“ (Armstrong 2007, str. 141) Konkrétněji lze říci, že jejím cílem je, aby organizace měla jak v současnosti, tak hlavně v budoucnosti pracovní síly v potřebné kvalitě, kvantitě, správně motivované, připravené ke změně, optimálně rozmístěné a to vše ve správný čas a s přijatelnými náklady. „Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí“ (Koubek 2007, str. 93).

Každá organizace by měla mít svou vlastní politiku lidských zdrojů. Některé organizaci dávají přednost implicitnímu, jiné zase explicitnímu vyjádření. Většinou se ale setkáme s kombinací obou možností. Mezi hlavní body, které jsou často zahrnovány do oblasti politiky lidských zdrojů, patří spravedlnost ve smyslu zacházet se svými zákazníky slušně a uplatňování zásady nestrannosti. Dalšími body jsou ohleduplnost, uvědomění si potřeby podpory vzdělávání a rozvoje či rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Důležitým článkem je také péče o kvalitu pracovního života a pracovních podmínek.

Jako ve všech procesech plánování, je i zde důležité umět předvídat a prognózovat. Dle výše uvedeného lze odvodit, že mluvíme o prognózování potřeby pracovních sil pro organizaci a zdrojů, ze kterých může být čerpáno. Jak uvádí Koubek (2007), kvalita plánování je závislá na kvalitě prognóz. Aby byly prognózy kvalitní, musí být známy stavy a vývoje jevů a procesů související s problematikou pracovních sil. Kvalita prognóz závisí tedy na podkladných analýzách, jejich kvalitě a hloubce jejich vypovídajících schopností. Personální plánování vychází celkem ze dvou prognóz. Jedná se o prognózu potřeby pracovních sil a prognózu zdrojů těchto sil. Každá z obou uvedených prognóz má své okruhy informací a analýz.

Nejproblematictější částí personálního plánování je odhad potřeby pracovníků, množství a struktury (potřeb znalostí a dovedností pracovníků) pracovních míst potřebných

k dosažení stanovených cílů. Výrazně snazší fází je odhad množství potřeby lidských zdrojů pro toto pokrytí. Jak uvádí Mathis (2006), tak jednou z nejdůležitějších a také neodmyslitelných součástí plánování potřeby pracovníků, a poté také jejich pokrytí je periodická kontrola a vyhodnocení plánů.

2.1.2 Řízení lidského kapitálu

Lidským kapitálem rozumíme znalosti a dovednosti, kterými disponuje každý jedinec a vytváří jimi intelektuální kapitál. Lidský kapitál můžeme také chápat jako znalosti, které si zaměstnanec odnáší s sebou při opouštění společnosti. „Příkladem lidského kapitálu je schopnost inovovat, kreativita, know-how, předchozí zkušenosti, týmová kapacita, flexibilita zaměstnanců, pracovní motivace a spokojenost, schopnost učení se, loajalita, formální školení a vzdělávání“ (Dvořáková 2007, str. 377). Je tedy jednoduché odvodit, že lidský kapitál je jakousi přidanou hodnotou, kterou lidé přispívají organizacím a tvoří tržní hodnotu této organizace. Což je dalším důkazem toho, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším bohatstvím organizací.

Pomalou ale jistě se přechází od stanoviska, že lidé jsou vnímáni jako nákladová položka k tomu, že jsou považováni za aktivum společností. To je základ myšlenky investování do lidí, potažmo do lidského kapitálu. „Návratnost investic do znalostí, dovedností a schopností lidí, tedy investic do jejich kvalifikace, lze srovnávat s návratností investic do hmotného (věcného) kapitálu“ (Koubek 2007, str. 28). Ovšem s jedním malým rozdílem. A to, že v tomto případě získaný „výtěžek“ z investice nepatří konkrétně společnosti.

2.1.3 Řízení znalostí

„Řízení znalostí se zaměřuje na shromažďování, uchovávání a předávání znalostí a vědomostí akumulovaných v organizaci a týkající se jejích procesů, metod a činností“ (Armstrong 2007, str. 161.) Řízení znalostí se v první řadě zaměřuje na lidi a na to, jak získávají a rozšiřují své znalosti, jak si tyto znalosti mezi sebou vyměňují zejména v podmínkách organizace, kde je tato činnost výsledkem procesu učení. Strategie řízení znalostí se zaměřuje na zlepšování a zjednodušení předávání znalostí mezi lidmi a přístupu k těmto informacím. Znalosti mohou společnosti uchovávat a předávat mnohými formami. Nejběžnějšími způsoby jsou zprávy, prezentace, dokumenty, učebnice a příručky.

Jak uvádí Armstrong (2007), tak řízení znalostí je o tom získat znalosti od těch, kdo je mají a předat je těm, kteří je nemají s cílem zlepšit efektivnost organizace. Armstrong (2007) také ve své knize odkazuje na Hansena a kol., který identifikoval dva přístupy k řízení znalostí. Prvním je kodifikační strategie, která je založena na systému „od člověka k dokumentu“. Znalosti jsou získány od člověka, který je vytvořil a pečlivě utříděny a uchovány v databankách. Samozřejmostí je tedy určitá technická podpora této strategie. Druhá strategie je personifikační. Jak je z názvu patrné, hlavní roli zde hraje osoba, která znalost vytvořila a zejména další předávání této znalosti založené na přímém kontaktu. Jedná se tedy o metodu „od člověka k člověku“.

Na problematiku řízení znalostí se začal soustřeďovat management znalostí. Jeho úkolem je identifikovat a zpracovat znalost, zkušenost či jinou dovednost a umožnit její transfer, aby byla dostupná širšímu okruhu uživatelů. Bělohlávek a kol. (2006) uvádějí, že management znalostí se stává strategickou a kritickou disciplínou, jejíž podcenění může vést k potenciální ztrátě konkurenceschopnosti organizace. Pro úspěšné zavedení a realizaci managementu znalostí doporučuje stejný kolektiv autorů sestředění se na tři kritické faktory, které jsou přístup vrcholného managementu, angažovanost zaměstnanců a dobrou základnu v informačních technologiích.

2.2 Personální činnost

Jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů jsou v praxi uplatňovány v personální činnosti. Tato práce zahrnuje všechny činnosti týkající se pracovního procesu od získávání zaměstnanců až po jeho personální a sociální rozvoj. Budeme-li mluvit konkrétně, jedná se o vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, jejich hodnocení, rozmisťování, odměňování a vzdělávání.

2.2.1 Funkce personálního útvaru

Personální útvar se zaměřuje na řízení a rozvoj zaměstnanců v organizacích. „Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech následujících personálních činností: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení a

řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků) a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů“ (Armstrong 2007, str. 65). Personální útvar by měl také hrát hlavní roli ve zlepšování výkonů společností, samotných pracovníků a v personálních procesech.

Od 90. let 20. století se ale jen velmi výjimečně setkáme s termínem personální útvar, neboť ve většině společností byl přejmenován na útvar lidských zdrojů. Tato změna souvisí s myšlenkou zaměstnavatele dát najevo, jak jsou pro něj zaměstnanci důležití. Podle Dvořákové (2007) je velmi důležité začlenění personálního útvaru a také samotné postavení vedoucího tohoto útvaru v hierarchii společnosti. Tato postavení mají charakterizovat význam personální práce a jeho důležitost v organizační struktuře.

Organizační uspořádání personálního útvaru je podmíněno velké škále faktorů, jako je například velikost dané organizace, vlastnická forma, činnost organizace, počet zaměstnanců, strategie, kultura atd. Podle toho, kolik společnost zaměstnává lidí, je ovlivněn také počet personalistů. Potřeba vytvoření místa personalisty vzniká organizaci při zaměstnávání 100 až 150 pracovníků. Jelikož pro malé organizace je ekonomicky neefektivní vytvoření tohoto útvaru, zastává proto povrchově tuto funkci samotný majitel organizace, či popřípadě vrcholný manažer. Zřízení personálního útvaru vzniká středně velkým organizacím s počtem 150 až 500 zaměstnanců. Je zde funkce personálního manažera a často i několik míst určených pro specializované personalisty. Ve větších společnostech, s počtem zaměstnanců přesahujících 500, bývá zřízen strukturovaný útvar se specializovanými odborníky na jednotlivé služby, jako například specialista na kolektivní vyjednávání, či psycholog práce. V poslední době se stále častěji prosazuje tzv. outsourcing personální práce. Jedná se o přenechání některých činností, spadajících pod personální útvar, externím agenturám či firmám působícím jako poskytovatelé služeb v oblastech jako vzdělávání, získávání či vyhledávání pracovníků, péče o ně, právní poradenství atd. „Personální útvary, které jsou odpovědné za řadu dalších různorodých činností, jako je stravování, používání služebních automobilů, správa budov, podpora managementu a bezpečnost, tyto povinnosti externím specializovaným firmám rády předávají“ (Armstrong 2007, str. 71).

2.3 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa je jedním ze základních a také stěžejních činností v personálním řízení. „Tímto procesem se rozumí sběr, analýza a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu“ (Armstrong, 1999, str. 209). Jejich výsledkem je popis práce konkrétního pracovního místa. Konkrétně mluvíme o poskytnutí základních a podstatných informací o pracovním místě jako je účel, obsah, zodpovědnost, kritéria výkonu, odpovědnost a organizační faktory.

Když tedy tyto informace shrneme, zjistíme, že se analýza pracovního místa zabývá dvěma okruhy:

- otázky pracovních úkolů a podmínek.

Jedná se o podrobnější rozebrání aspektů jako název práce či pracovní pozice, popis povahy úkolů, povinnosti a odpovědnosti.

- otázky týkající se pracovníka.

Jak uvádí Koubek (2007), druhá skupina otázek při analýze pracovní pozice je tedy zaměřena spíše na schopnosti, chování a osobnosti pracovníka pro práci na pracovním místě. V praxi tedy mluvíme o specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka.

Důležitou částí analýzy pracovního místa je uplatnění vhodných a systematických metod sběru informací. Vedle samotného sběru informací z dokumentů, organizačních struktur, pracovních postupů, příruček atd. hraje důležitou roli získávání dokumentů přímo od držitelů pracovních míst. Může to být formou dotazníků, rozhovorů, z přímého pozorování (zejména jedná-li se o manuální či administrativní činnosti). Velmi důležitým a mnohdy přehlíženým momentem celého procesu je získání důvěry zaměstnanců, jichž se analýza týká a zabezpečit jejich spolupráci. Jak uvádí d'Ambrosiová (2011) je třeba shromáždit dostatečné množství informací a charakteristických znaků jednotlivých pracovních činností, zejména z podnikových organizačních, právních a dalších dokumentů, z přímého pozorování odborníků, z rozhovorů, pomoci může i speciální dotazníkové šetření. Získané informace budou základní stavební kámen při plánování budoucích potřeb v personální oblasti, při výběru vhodných uchazečů, dále také při stanovování výkonových cílů, k vytváření popisů kvalifikace pracovníků, či určování forem odměňování.

Je důležité, aby analýza pracovního místa měla maximální vypovídací hodnotu. Nejde o to, jak práce vypadala v minulosti, nebo jaké je přání, aby vypadala, ale o to, jaká je

v okamžiku provádění. „Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. popisu pracovního místa“ (Koubek 2007, str. 43).

2.3.1 Zdroje pro analýzu pracovních míst

Efektivita analýzy a na ní navazujícího vytváření pracovních míst je závislá zejména na kvalitě informací o pracovním místě. Proto by se měla věnovat mimořádná důležitost a pozornost výběru zdrojů informací. Mezi nejčastější zdroje patří právě zaměstnanci samotní, kteří disponují nejkvalitnějšími informacemi o dané práci. Další možností může být vyškolený a zkušený pozorovatel. Jeho přítomnost může přinést mnohé užitečné a nové poznatky, ale může také vést k nepřirozenému chování pozorovaného zaměstnance. V praxi se velmi často používá jako zdroj informací přímý nadřízený. Tento pracovník má sice jen okrajové znalosti o daném pracovním místě, ale je zdrojem informací, které určují determinaci této práce, která je důležitá pro další navazující úkoly týmů či celých oddělení. Trendem posledních let, je získávání informací od specialisty, který pro účely analýzy práci vykonává. Kamenem úrazu se může stát jeho nedostatečná praxe pro tuto činnost. Mnohem přípustnějším řešením se ovšem může stát nezávislý odborník na danou práci, který disponuje jak praktickými tak i teoretickými znalostmi a dokáže tedy práci objektivně posoudit. Dalším zdrojem informací mohou být spolupracovníci, či kolegové, zde ovšem hrozí projevení osobních nesympatií. Nesmí být zapomenuto na cenný zdroj informací jako písemné materiály, průvodní dopisy, informace o výkonu a výrobě, o technických postupech, používaných technologiích atd.

2.3.2 Metody používané k analýze pracovních míst

Metod pro zjišťování informací o pracovních místech je velké množství. Mezi ty nejpobulárnější patří bezesporu pozorování. Jedná se o jednu z nejjednodušších metod. Vyškolený pozorovatel pozoruje pracovníka nebo skupinu pracovníků při výkonu určité činnosti, zaznamenává si informace o tom, co pracovník dělá, jaký je jeho potřebný čas pro výkon této činnosti, jaké má pracovní podmínky, dále také informace o zařízení a pomůckách a mnohé další. Další metodou je pohovor, který může mít formu strukturovanou (předem připravené otázky), či nestrukturovanou. Oblíbenou metodou je také dotazníkové šetření. Dotazník může mít různý rozsah a zaměření. Vyplňuje jej zaměstnanec, často spolu i s jeho přímým nadřízeným.

2.4 Vytváření pracovních míst

Procesy vytváření a analýza pracovních míst jsou úzce spjaté. Po vytvoření určitého pracovního místa se po nějaké době zpravidla provádí analýza, při níž se zpracovává jak popis pracovního místa, tak i jeho specifikace. Jak uvádí Armstrong (2007), tak pracovní místo je tvořeno souborem podobných a navazujících úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel svého pracovního místa.

Vytváření pracovních míst je proces, v němž jsou konkretizovány a definovány pracovní úkoly jedinců či skupin a shrnují se do základních prvků organizační struktury, tedy pracovních míst. Obsah práce na pracovních místech má obrovský důsledek a vliv na cíle organizace, dále na její strukturu a procesy v ní, na prováděné činnosti v organizaci, jako i na používanou techniku a technologie. Vytváření pracovních míst je tedy potřeba brát v širším hledisku, které bere v potaz další souvislosti jako i faktory, které uvádí Armstrong (2007). Mezi ně patří proces motivace pracovníků, charakteristiky struktury úkolů, motivující charakteristiky dané práce, význam modelu charakteristik práce, či také zabezpečování vnitřní motivace.

V praxi se nejčastěji stává, že pracovní místa jsou vytvářena intuitivně, na popud přesvědčení nebo pocitu vedoucího pracovníka. Zodpovědnost za vytváření pracovních míst by neměla být jen na bedrech vedoucích pracovníků, ale do této činnosti by měli být také zapojeni pracovníci na vyšších pracovních pozicích, kteří ale mají pravomoc dle svých potřeb upravovat pracovní postupy, či pracovní prostředí, nebo jinak přicházejí do kontaktu s jinými pracovníky. Právě jejich zkušenosti, názory a pohledy v této problematice mohou velmi pomoci a přispět k efektivnějšímu procesu.

2.4.1 Přístupy k vytváření pracovních míst

V praxi i v literatuře se můžeme setkat s mnoha přístupy k vytváření pracovních míst. „Mezi nejznámější přístupy patří ty, pro něž se v nejnovější literatuře stále častěji používá označení mechanistický, motivační, biologický a percepční“ (Koubek 2007, str. 58).

Mechanistický přístup je založen na teorii existence pouze jediného a tudíž i nejlepšího provádění dané práce. Mechanika zdůrazňuje to, že je přesně stanovené jak práci vykonávat, jak při této práci efektivně a optimálně využívat čas, suroviny potřebné pro výkon, stejně jako energii, či stroje. Podle Koubka (2007) plyne organizaci konkurenční výhoda z efektivního vytváření pracovních míst a úkolů, ze spojování pracovníků s pracovními úkoly a správné motivace. Použití mechanického přístupu se zejména doporučuje v organizacích

kladoucí důraz na co nejefektivnější využívání zdrojů, s opakující se prací, kde je vysoká pravděpodobnost chybovosti a tudíž je nezbytné dodržovat dané postupy.

Další přístup je motivační, který je založen na principu, že nejlepším druhem motivace je samotná práce, která poskytuje pracovníku uspokojení. Pokud je zaměstnanec se svou prací sžítý, má ji rád a považuje ji za důležitou, je toto vše tím nejlepším motivem pro to, ji vykonávat jak nejlépe může. „Motivační přístup je nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, na Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce a na teorii sociotechnických systémů“ (Koubek 2007, str. 59).

Biologický přístup se snaží zlepšit chyby, které má mechanický přístup. Nedostatkem již zmiňovaného mechanického přístupu je to, že z pracovníků dělá jen jakýsi doplněk, či součást strojů a zařízení. Zaměstnanci ale mají své potřeby a pocity, v souvislosti s prací převažuje potřeba bezpečnosti při práci a také pohodlí. Tedy snahou organizace a vedoucích pracovníků je zabezpečení takového pracovního prostředí, kde se zaměstnanci cítí pohodlně a kde je dbáno na snižování možností úrazů. A právě na tyto faktory je zaměřen biologický přístup. Teoretickým východiskem tohoto přístupu je ergonomie, což je vědní disciplína zkoumající souvislosti fyziologií lidí s vykonávanou prací.

Posledním přístupem je percepční přístup. Tento pohled je založen na vnímání člověka, na duševní percepci lidí, je tedy zaměřen na duševní požadavky práce. Hlavním cílem je zjednodušit práci z hlediska zpracování informací. Předpokládá teorii, že pokud určitou pracovní činnost zvládne i ten nejméně schopný ze zaměstnanců, bude tato práce ostatními vykonávána efektivněji a bezpečněji. Tento přístup také bere také v úvahu fakt přetěžování duševních schopností zaměstnanců, které vede ke zbytečné chybovosti.

2.5 Získávání zaměstnanců

Cílem získávání zaměstnanců je potřeba zajistit přilákání dostatečného množství kvalitních uchazečů o volná pracovní místa v organizaci. A to vše s optimálními náklady a v požadovaný čas. „Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nejrůzněji i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ (Koubek 2007, str. 126). Získávání zaměstnanců je stěžejní částí formování a tvoření organizační síly. Jde tedy o to, aby měla organizace co nejvhodnější

pracovníky pro naplňování svých cílů. Aby byl proces získávání zaměstnanců co nejefektivnější, je potřeba nalézt soulad mezi oběma stranami. Tedy mezi organizacemi, které pracovní místo nabízejí a potencionálními uchazeči. „Toho lze dosáhnout, pokud zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci a jejích požadavcích na žadatele, který si může srovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností“ (Dvořáková a kol. 2007, str. 133).

Při získávání pracovníků organizace vysílají signály o potřebách obsadit daná pracovní místa. Podle Koubka (2011) odezva na tyto signály je ovlivněna řadou faktorů, které může firma více či méně ovlivnit a s dopadem neovlivnitelných faktorů může předem počítat a připravit se na ně, či učinit opatření, kterými se jim vyhne.

Mezi faktory, které firma má možnost ovlivnit řadíme formu, obsah, celkový dojem nabídky zaměstnání na kterou pak potencionální zaměstnanci reagují. Dalším faktorem je, jak organizace charakterizuje pracovní místo. Tedy povahu práce, rozsah povinností a odpovědnosti, postavení v organizační hierarchii a další. Posledním faktorem firmou ovlivnitelným je charakteristika firmy. Tento faktor zahrnuje pověst organizace, možnosti kariérního růstu, vzdělávání zaměstnanců, jejich odměňování atd.

Faktory firmou neovlivnitelné jsou například demografické faktory, ekonomické faktory, dále také sociální, technologické faktory, či politicko-legislativní faktory.

Zatímco faktory firmou ovlivnitelné působí spíše na individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda budou reagovat na nabídku firmy, vnější faktory jsou spíše objektivní, firma je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát na vědomí. „To samozřejmě vyžaduje zajímat se o tyto vnější faktory a mít o nich dostatečné informace“ (Koubek 2011, str. 72).

2.5.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Vhodné kandidáty na obsazení volných pozic můžeme hledat jak uvnitř společnosti, kdy tomuto zdroji říkáme interní a na druhé straně můžeme hledat mimo organizaci, tedy v prostředí vnějším. Oba dva způsoby mají své klady a zápory. Je tedy pouze na samotném vedení, kvalitě a kvantitě použitelných zdrojů, a také samozřejmě na dané situaci, ve které se společnost nachází, který ze způsobů bude preferovat.

Vnitřními zdroji jsou myšleni zaměstnanci organizace. „S nabídkou se oslovují ti zaměstnanci, kteří jsou připraveni k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než dosud vykonávají, a také ti zaměstnanci, kteří jsou sice účelně využiti na stávajícím místě, ale

z různých důvodů projevují zájem změnit stávající pracovní pozici, např. přejít na uvolněné, nebo nově zřizované místo v jiné části firmy“ (d’Amrosová 2011, str. 95).

Vnitřní zdroje jsou tedy tvořeny pracovníky, kteří mohou a chtějí vykonávat náročnější práci a také těmi, kteří mají v úmyslu přejít na jiné pracovní místo v rámci organizace. Dále zaměstnanci nezapojení do pracovního procesu z důvodu technického rozvoje a také zaměstnanci, kteří jsou uvolňováni z důvodů ukončení určité činnosti.

V praxi se při obsazování volných pracovních míst nejdříve hledají vhodní uchazeči právě ve vnitřních zdrojích. Tato alternativa skýtá mnoho výhod. Hlavní je bezesporu ta, že společnost už uchazeče dobře zná a tudíž může lépe posoudit jeho vhodnost na dané pracovní místo. Jedná se o rychlý způsob, který je také spojen s nízkými náklady na získávání zaměstnanců. Další výhodou je motivace pro ostatní zaměstnance v organizaci, kdy v kariérním postupu spolupracovníků mohou vidět svou vlastní naději na lepší místo. Ovšem obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů má i své možné negativa, jako je do určité míry omezený výběr, rivalita a soutěžení na pracovišti, či bariéry pro proud nových myšlenek a nápadů z venku.

Pokud tedy, společnost usoudí nevhodnost obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů, přicházejí na řadu zdroje vnější. Tato možnost přináší mnohem větší výběr z uchazečů, než předešlá, neboť okruh pro hledání je mnohem větší. Společnosti často využívají spolupráce s úřady práce, kdy jí ubude práce se zjišťováním potřebných informací o uchazečích. V dnešní přetechnizované době je skoro samozřejmostí využití internetových portálů nabízející práci, stejně tak i tištěná inzerce, či využití specializované a agentury pro získávání zaměstnanců. Dalším možným způsobem, kde hledat jsou veletrh pracovních příležitostí, či spolupráce se vzdělávacími zařízeními.

Výhod pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se nabízí hned několik. Jako první je mnohem širší paleta výběru, ze kterého můžeme vybrat uchazeče, který pokryje přesně danou potřebu. Další výhodou je příliv „nové krve“ do organizace, nových impulzů či zkušeností. Zpravidla je levnější variantou získání potřebně kvalifikovaného pracovníka, než si jej prostřednictvím školení vychovat uvnitř společnosti. I tato varianta má své negativa. Jedním z nich je finanční a časová náročnost. Tento způsob sebou nese i zvyšování fluktuace a nezbytné zapracování a doškolení nových zaměstnanců. Musí se také počítat s určitým časem pro adaptaci na nové prostředí a s rizikem spojeným se zkušební lhůtou.

2.5.2 Proces získávání pracovníků

Proces získávání zaměstnanců lze rozdělit podle Koubka (2011, str. 76) do následujících bodů, které je vhodné dodržovat:

- identifikace potřeb získávání pracovníků,
- popis a specifikace volného pracovního místa,
- zhodnocení alternativ,
- charakterizovat popis a specifikaci pracovního místa,
- identifikovat potenciální zdroje uchazečů,
- volba metod získávání pracovníků,
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- formulace nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromáždění dokumentů a informací od uchazečů,
- předvýběr uchazečů,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni do dalšího výběrového kola.

V případě, že se jedná o strategicky plánované získávání zaměstnanců, identifikace těchto potřeby by měla vycházet z plánů potřeby pracovníků dané organizace. Nebo se může jednat o náhodný, současný stav, který si žádá nové pracovní zdroje. Je velmi důležité, aby potřeba získávání pracovníků byla zjištěna v dostatečném časovém předstihu. Zejména proto, aby byla co nejvíce zkrácena doba, po kterou bude pracovní místo neobsazené. Určitou pojistkou pro minimalizování toho časového intervalu je v praxi výpovědní lhůta, smlouvy na dobu určitou, či konkrétní termíny doby trvání pracovního poměru, které jsou součástí pracovní smlouvy.

Popis a specifikace pracovního místa jsou důležité dokumenty, které říkají, jaké zaměstnance společnost hledá, jaké je požadované vzdělání, kvalifikace, jaké metody a kritéria budou pro výběr uchazečů na toto pracovní místo nejvhodnější. Bez správného popisu a specifikace obsazovaného místa, nebude zajištěno efektivní získávání a poté také výběr pracovníků. Specifikace požadavků na pracovníky nejčastěji zahrnuje požadované odborné schopnosti a výcvik, často bývá uvedena požadovaná doba praxe, požadavky týkající se chování a postůj, či zvláštní požadavky.

Dalším bodem procesu získávání zaměstnanců je zvážení možných alternativ. „Jde o to, zda nelze nalézt nějakou příznivější alternativu k obsazování volného pracovního místa na plný úvazek, např. zrušit pracovní místo, pokrýt práci formou částečného úvazku nebo formou dočasného pracovního poměru, popřípadě subdodavatelsky či formou dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce“ (Koubek 2011, str. 78).

Vybrání podstatných charakteristik a specifikací pracovního místa má usnadnit potenciálním uchazečům si vytvořit přibližný obrázek o daném pracovním místě, a které podmínky jsou pro dané místo na tolik podstatné, že bez nich je uchazeč pro toto místo definován jako nevhodný. Při vybírání charakteristik popisu a specifikace pracovního místa by se nemělo zapomenout na uvedení názvu pracovního místa, pracovní úkoly, místo výkonu práce, možnosti vzdělávání a dalšího rozvoje, které svým zaměstnancům společnost poskytuje a také pracovní podmínky, zejména platové podmínky. Ze specifikací by nemělo být opomenuto zmínit požadované vzdělání a kvalifikace, dovednosti a schopnosti, či získané zkušenosti.

Identifikace zdrojů uchazečů už byla zmíněna výše. Jak bylo již naznačeno, v tomto kroku se společnost rozhoduje, zda dané pracovní místo obsadí některým ze svých zaměstnanců, tedy ze zdrojů interních, či využije zdrojů externích. Popřípadě může oba zdroje zkombinovat.

Po rozhodnutí, který ze zdrojů bude nejvhodnější, následuje výběr nejvhodnějších metod. Metoda by měla vycházet z toho, pro koho je určena a kterou skupinu uchazečů má oslovit. Faktorů, které ovlivňují výběr metod, je mnoho. Zdrojem uchazečů počínaje, až konkrétní situací na trhu a finančními prostředky společnosti konče. Metod pro získávání zaměstnanců je obrovská škála a organizace se většinou neomezují jen na jednu, ale snaží se zkombinovat více metod najednou. Mezi nejčastěji používané metody se řadí:

a) Uchazeči přicházejí sami

S touto situací se nejčastěji setkávají v organizacích, které mají pověst dobrých zaměstnavatelů, práce v nich je zajímavá, prestižní, nabízejí zaměstnanců zajímavé benefity. Uchazeči posílají své životopisy personálním útvarům v naději na zařazení do databáze a v případě uvolnění vhodného pracovního místa budou pozváni k výběrovému řízení. Výhodou je minimum nákladů organizace.

b) Na doporučení

V případě, kdy současní zaměstnanci vědí o volném pracovním místě, mohou přijít s návrhem či doporučením na jeho obsazení. Motivací mohou být za vhodné doporučení uchazeče různé odměny a benefity.

c) Inzerování

Tato metoda je pravděpodobně nejpoužívanější. Otázku, kterou by si každá organizace před zahájením inzerování měla položit je, jak velké finanční prostředky je ochotna investovat a jestli nebude efektivnější tímto úkolem pověřit některou ze specializovaných agentur. Pokud se rozhodneme oslovit agenturu, měli bychom postupovat dle kroků, které uvádí Armstrong (2007). Prvním krokem je prověření jejích zkušeností s inzerováním zaměstnání. Dalším krokem je seznámení se s její prací, předložení příkladů a zjištění spokojenosti u organizací, které byli jejím klientem. Neméně důležitým krokem je seznámení se s konkrétními lidmi z agentury, kteří budou na inzerci pracovat. Podstatným krokem je také zvážení a prověření ceny za poskytované služby. Finálním krokem by měla být diskuze o použitých metodách a společné doladování.

Samotný inzerát by měl obsahovat informace o organizaci, obsazovaném pracovním místě, požadavcích na uchazeče, dále také informace o platovém ohodnocení, místu výkonu práce a instrukce, jak by měl případný zájemce o pracovní místo dále postupovat.

Důležitou roli hraje také to, jaké médium pro inzerci zvolíme. Nejčastěji jsou využívány tiskoviny (noviny, časopisy), dále rozhlas či televize. Pokud obsazované pracovní místo je prestižní, ucházet se o něj budou vrcholní manažeři, odborní technici a jiní specialisté, nejvhodnější pro inzerci budou prestižní a odborné tiskoviny. S inzercí hledající obchodní zástupce, či prodejce a jiné podobné pozice se setkáme v celostátních denících a populárních magazínech. Lokální tiskoviny se zaměřují na hledání řadových úředníků a dělníků.

d) E-recruitment

Tato metoda získávání zaměstnanců využívá dnešní přetechnizované doby. Prostředníkem se stávají počítačové sítě, na kterých existuje obrovské množství speciálních webových stránek nabízejících zaměstnání. Největší výhodou je bezesporu snižování nákladů na hledání vhodných uchazečů, větší prostor pro prezentaci. Výhodou jsou také doplňující služby, které internetový výběr nabízí, jako elektronické IQ testy, testy osobnosti a mnohé

další. Mezi hlavní typy stránek zabývající se hledáním zaměstnanců jsou specializované webové stránky provozované konkrétní firmou, dále internetové stránky pracovních agentur a pak také stránky médií.

e) Vzdělávací zařízení

Některé organizace se mohou rozhodnout obsazovat na pracovní místa čerstvé absolventy jak vysokých, tak i středních škol, popřípadě také odborně zaměřených učilišť. Spoluprací se vzdělávacími institucemi si může organizace určitou mírou pojistit, že se na dané místo dostanou kvalifikovaní pracovníci. Výhodou je také to, že samotná škola provede místo zaměstnavatele určitý předvýběr vhodných absolventů, ze kterých si už pak samotná společnost může vybrat.

2.5.3 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Volba dokumentů, které budou požadovány od uchazečů o dané pracovní místo, částečně závisí na charakteru tohoto místa. V každém případě se jedná o důležitou část procesu získávání zaměstnanců, která může ovlivnit pozdější fáze výběru. „Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale zejména výběr pracovníků“ (Koubek 2011, str. 91).

Mezi nejčastěji požadované dokumenty a informace patří doklady o dosaženém vzdělání a získané praxi uchazeče, nebo popřípadě jejich úředně ověřené kopie. Některé organizace také požadují vyplnění uchazečem speciální dotazník. Samozřejmostí je životopis s referencemi od předchozího zaměstnavatele, výpis z rejstříku trestů, a pokud to dané pracovní místo vyžaduje lékařské osvědčení o zdravotní způsobilosti.

a) Doklady o vzdělání a získané praxi

Jedná se o originální dokumenty, nebo jejich kopie závěrečných vysvědčení ze středních škol či odborných učilišť, či diplomy z vyšších odborných a vysokých škol, popřípadě z jiného vzdělávacího zařízení. „Při posuzování dokladů o vzdělání a praxi musíme mít na zřeteli, že např. stejný titul z různých vysokých škol, ale i ze stejné vysoké školy, nemusí znamenat stejné množství znalostí a dovedností“ (Koubek 2011, str. 96). Musíme také brát v povědomí, že každá škola klade na své studenty jiné požadavky, studium je různě náročné, tudíž jejich znalosti, dovednosti získané při studiu nemusí být stejné.

Získané praxe, zejména v oboru je mnohdy i důležitějším ukazatelem než dosažené vzdělání. Při praxi se posuje její délka, obsahová náplň vykonávaných činností na předešlých pracovních místech a zejména získané zkušenosti.

b) Životopis

Životopis je jedním z nejdůležitějších dokumentů, které o sobě uchazeč podává. Většinou mívají podobu tzv. volného životopisu, kdy si jej uchazeč vytvoří dle vlastního uvážení. Tento životopis má nejčastěji formu chronologického popisu života uchazeče, který dané skutečnosti formuluje do podoby, aby co nejvíce daly najevo vhodnost kandidáta na dané pracovní místo. Velkou nevýhodou volných životopisů je nesnadnost jejich bezprostředního srovnání. Na druhé straně jeho výhodu můžeme spatřovat v posouzení formulačních schopností a jeho schopnosti argumentace ve vlastní přímý prospěch. Další výhodou je také získání různorodých informací, které by při použití např. strukturovaného životopisu nemohly být zjištěny.

Může se také stát, že společnosti uchazeče informuje o určitých bodech, či informacích, které by měli být obsaženy v životopise. V tomto případě mluvíme o polostrukturovaném životopise. Výhodou je ponechání uchazečovi částečně volné ruky při jeho tvoření a také ulehčení si vlastní práce při porovnávání jednotlivých životopisů.

Méně často se můžeme setkat s variantou strukturovaného životopisu, kdy společnost informuje uchazeče o detailních informacích týkajících se životopisu, kdy v podstatě uchazeč o zaměstnání jen vyplní předem daný životopisný dotazník. „Aby však byl strukturovaný životopis organizaci něco platný, musí stanovit jeho strukturu a seznámit s ní uchazeče, popřípadě mu v nabídce zaměstnání sdělit, kde může formulář strukturovaného životopisu získat“ (Koubek 2007, str. 145).

c) Reference

„Referencemi se rozumí posouzení činnosti, výkonů, výsledků a spokojenosti od předchozích zaměstnavatelů. Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo“ (Armstrong 2007, str. 365). Nejčastěji se s nimi setkáme při pohovorech ve větších organizacích. Je vhodné mít více referencí, zejména z různých organizací, kde uchazeč pracoval, neboť jeden názor není nijak směrodatný. „Reference lze úspěšně použít při výběru, pokud je referující osoba spolehlivá, dobře orientovaná v problematice a ochotná podat

objektivní a pravdivé informace“ (Bělohlávek 2006, str. 312). Ale i s těmito informacemi by se mělo zacházet opatrně, neboť se může stát, že předchozí zaměstnavatel může utajit některé podstatné informace, či naopak se může snažit uchazeči uškodit.

d) Dotazníky

Tato forma získávání informací od uchazečů je rozšířená zejména v zahraničí, kde je ve většině organizací nepsaným pravidlem. U nás si zatím hledá své místo.

Nejčastěji se lze setkat s dvojí formou dotazníků. První je tzv. jednoduchý dotazník, který umožňuje vyplnit pouze holá fakta. Tento dotazník se používá zpravidla při obsazování manuálních a nijak náročných administrativních míst. Druhou formou je otevřený dotazník, kde má uchazeč možnost detailnějšího popisu určitých skutečností, postojů či odpovědí na položené otázky.

První část obou dotazníků je totožná. Obsahuje obecné informace o adrese uchazeče, titulech, datu a místu narození, dále je uváděno rodné číslo, státní příslušnost, rodinný stav, počet dětí, dosažené vzdělání, absolvované školení, kurzy a další. Druhá část se u obou dotazníků liší. U jednoduchého dotazníku se uvádí předchozí zaměstnavatelé v chronologickém pořadí, pracovní zkušenosti a některé informace týkající se posledního pracovního místa. V otevřeném dotazníku má uchazeč možnost se podrobněji rozepsat o své pracovní kariéře, o minulém zaměstnání, proč se uchází o dané pracovní místo. Není zapomenuto ani na koníčky, záliby, uchazečovi silné a slabé stránky, či představy o vývoji jeho kariéry do budoucna. Závěr u obou dotazníků opět koresponduje. Jedná se o uvádění referencí, termínu možného nástupu, datum a podpis.

V minulosti se objevovaly i otázky týkající se důvodů odchodu z posledního zaměstnání. Ovšem v praxi se ukázalo, že odpovědi byly silně subjektivní, tudíž mnoho nevypověděly a postupem času se od nich upustilo. Není ani žádným novým překvapením, když organizace požadují od uchazečů aktuální fotografii. Tento požadavek při výběru a získávání uchazečů je často odborníky považován za nevhodný a nevypovídající o vhodnosti uchazeče, jeho schopnostech a dovednostech pro vykonávání většiny pracovních míst. „Stále více také sami potenciální uchazeči považují žádost o předložení fotografie za známku diskriminačního chování firmy a mívají i pochybnosti o smyslu fotografie pro způsobilost uchazeče a tím i pochybnosti o způsobilosti těch, kteří fotografií vyžadují“ (Koubek 2011, str. 94). Organizace si tímto mohou odlákat vhodné uchazeče a pokřivit si svou pověst.

2.5.4 Předvýběr a sestavení seznamu uchazečů

Poté, co je získáno dostatečné množství žádostí uchazečů o pracovní místo, následuje další významná fáze získávání pracovníků, která se nazývá předvýběr. Jedná se o porovnávání předložených dokumentů od jednotlivých uchazečů s požadavky a kritérii stanovené pro obsazované pracovní místo. Je důležité uvést, že v předvýběru se zpravidla uchazeči neporovnávají mezi sebou, což je úkolem výběru zaměstnanců. Dále se uchazeči podle splnění či nesplnění podmínek třídí nejčastěji do tří kategorií. První tvoří uchazeči, kteří jsou kategorizováni jako přijatelní. Tito uchazeči budou v každém případě pozváni k výběrovému řízení. Druhou kategorií tvoří uchazeči na hranici přijatelnosti, kteří budou do dalších procedur zařazeni poté, kdy se zhodnotí počet přijatelných uchazečů jako nedostatečný. Třetí a tedy i poslední kategorii tvoří nevhodní uchazeči, kterým se pošle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za zájem.

Posledním finálovým krokem celého procesu získávání zaměstnanců je sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám. Jak uvádí Koubek (2007), ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru budoucích zaměstnanců a zároveň příliš nezatěžovat rozpočet dané organizace a také samotné pracovníky provádějící výběr, se nejčastěji považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Při obsazování vyšších a specializovaných míst se doporučuje větší počet těchto uchazečů. Výsledný seznam uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému procesu, by měl být sestaven v abecedním pořadí.

2.6 Výběr zaměstnanců

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů prošlých sítí předvýběru bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů ve firmě“ (Koubek 2011, str. 104).

Při výběrovém procesu, by se mělo brát v potaz nejen odborné vzdělání a zkušenosti jednotlivých uchazečů, ale důležitou roli by měly také hrát osobnostní charakteristiky. Každý z uchazečů se musí posuzovat co nejvíce komplexně.

2.6.1 Kritéria výběru

Vybírat zaměstnance podle toho jak přesně splňují požadavky obsazovaného místa, už zdaleka nestačí. Koubek (2007) ve své knize Řízení lidských zdrojů zmiňuje tři druhy kritérií pro výběr zaměstnanců.

První kritérium je celoorganizační. Jedná se o předpoklady toho, že uchazeč bude schopen přijmout hodnoty a normy společnosti a bude celkově schopný se nové organizaci přizpůsobit. Kritéria by měla být formálně sepsána, aby se vyhnulo intuitivnímu a mnohdy také subjektivnímu uplatňování.

Další kritérium je týmové. Jedná se o taková kritéria, která korespondují a vyplývají z konkrétního týmu. Jedná se jednak o odborné vlastnosti, které jsou potřeba v týmu, ale také o charakteristiky osobnosti, aby co nejrychleji a nejlépe zapadl do fungování týmu.

Posledním je kritérium pracovního místa. Tato kritéria jsou zaměřena na to, aby zaměstnanec splňoval potřebné znalosti, dovednosti a disponoval určitými schopnostmi, které jsou potřeba pro vykonávání na daném pracovním místě.

2.6.2 Proces výběru zaměstnanců

O tom, jaký bude proces výběru zaměstnanců v organizaci, částečně rozhoduje také to, jaké místo se obsazuje. Určitou roli může také sehrát zaužívaná tradice v organizaci, či odpovědnost majitele, či vedoucích pracovníků při výběrových procedurách.

V samotném procesu výběru zaměstnanců se rozlišují dvě fáze. Jedná se o fázi předběžnou a vyhodnocovací.

Předběžná fáze začíná definováním potřeby po obsazení volného pracovního místa. Po zjištění této potřeby následuje definování příslušného pracovního místa. Poté následuje definování uchazečů, tedy jaké vlastnosti, dovednosti a schopnosti by měl mít. Posledním krokem v předběžné fázi je konkretizace požadavků. Jedná se o vzdělání, praxi, kvalifikaci, osobnostní vlastnosti a jiné. Tyto požadavky by měli být součástí nabídky zaměstnání.

Fáze vyhodnocování přichází až po delším časovém intervalu, po fázi předběžné. V tomto časovém intervalu dochází ke shromažďování dostatečného množství uchazečů. Samotná fáze vyhodnocení zahrnuje činnosti jako zkoumání dotazníků a jiných informačních materiálů získaných od jednotlivých uchazečů, dále předběžný pohovor a poté následují další metody výběru. Posledním krokem v rozhodovací fázi je rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a poté informování uchazeče o rozhodnutí. Tato fáze je opravdu velmi závislá na

povaze pracovního místa. Není totiž psaným pravidlem, aby byly bezpodmínečně dodrženy. všechny zmiňované kroky. Například je nesmyslné, aby uchazeči o málo kvalifikovanou práci.

2.6.3 Metody výběru zaměstnanců

O tom, kterou metodu pro výběr zaměstnanců vybereme, opět nejčastěji rozhoduje dané pracovní místo. Ovšem ale nemusí to být vždy pravidlem. Nejčastěji se v praxi lze setkat s kombinací metod. Osvědčenou kombinací se pro malé a střední podniky stala dvojice zkoumání dokumentů, které uchazeči předložili u následného výběrového pohovoru. U větších organizací se velmi často lze setkat se sofistikovanějšími metodami. Může se jednat o různé druhy psychologických testů, kterých je nepřeberné množství a je důležité správně určit a vybrat takový, který bude co nejvíce vypovídající. V poslední době se velmi rozšířila obliba assessment center, která jsou šita přímo na míru jednotlivým organizacím či na konkrétní pracovní místo. Jedná se o velmi dobře vypovídající metodu, bohužel si ji nemohou z finančních důvodů dovolit všechny společnosti.

a) Rozhovor

Rozhovor, nebo také interview je považováno za klíčovou metodu při výběru zaměstnanců. Je důležité rozlišovat mezi jednotlivými druhy rozhovorů, protože každý je jinak strukturovaný a požaduje jiné informace od uchazečů.

Všeobecně rozlišujeme dva druhy rozhovorů. Prvním z nich je vstupní, nebo také informativní rozhovor, jehož cílem je zjistit základní informace o uchazeči, zjistit jak velký zájem o pracovní místo má, domluvit se popřípadě s uchazečem o dalším postupu týkající se výběrového řízení a pokud to společnost vyžaduje, tak poprosit o vyplnění firemního dotazníku. Součástí vstupního rozhovoru by mělo být také informování uchazeče o společnosti, o obsazovaném pracovním místě a podat doplňující informace.

Druhým obecným rozhovorem je rozhovor přijímací. U toho druhu rozhovorů je velmi důležitá jeho poctivá příprava. Příprava na tento rozhovor se sestává ze získání a shromáždění co největšího počtu informací o uchazeči, dalším krokem je příprava otázek, které by měli doplnit současný stav informací. Samotný rozhovor by se měl odehrávat v klidném prostředí, kde bude minimalizována možnost narušení rozhovoru. Při rozhovoru by se měl uchazeč cítit příjemně a nenuceně. Nedoporučuje se uchazeče při mluvení přerušovat, ba naopak podporovat k tomu, aby sdělil co nejvíce informací. Velkou vypovídací hodnotu při rozhovoru má také neverbální projev uchazeče, jako například držení těla, stisk ruky,

gestikulace, či výraz ve tváři. V závěru rozhovoru by nemělo být zapomenuto na prostor pro uchazečovi doplňující otázky a jejich zodpovězení.

Dalším pohledem na rozdělení rozhovorů je jejich rozdělení podle obsahu a jejich průběhu. Tedy na strukturovaný, nestrukturovaný a polo-strukturovaný rozhovor.

Nestrukturovaný rozhovor je založený na svém volném průběhu, kdy jeho samotný obsah, časové rozmezí i samotné otázky se tvoří v průběhu samotného rozhovoru. Tento druh rozhovoru se v praxi nijak často nevyskytuje, zejména kvůli svým negativům a nedostatkům. Nestrukturovaný rozhovor není schopen srovnat jednotlivé uchazeče, neumožňuje poskytnout všem uchazečům stejné možnosti a šance. Díky svému volnému průběhu se může stát, že rozhovor přejde z profesionální a pracovní roviny do roviny osobní. S tímto druhem rozhovoru je často spojován tzv. haló efekt, kdy první dojem, který uchazeč o sobě zanechá, dále ovlivňuje průběh a výsledky rozhovoru.

Další formou rozhovoru je rozhovor strukturovaný. Při tomto rozhovoru se velmi dbá na jeho detailní přípravu. Obsah, průběh i samotné otázky jsou předem připraveny. Všichni uchazeči mají stejné podmínky a šance, které jsou zabezpečeny stejnými otázkami i jejich pořadím, což také umožňuje jejich jednodušší srovnání. Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých, pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí (Koubek 2007, str. 180). Jednou z výhod je také oproti nestrukturovanému, zamezení subjektivního vnímání uchazeče. I když je tento druh rozhovoru velmi časově náročný na svou přípravu a vyškolení odborné osoby, je jednou z nejefektivnějších metod.

Polo-strukturovaný rozhovor je kombinací rozhovorů předchozích. Jeho úspěšnost a efektivnost záleží na schopnosti posuzovatelů při rozhovoru a zejména na jejich kvalitním proškolení. První část koresponduje s rozhovorem strukturovaným, který je složen z předem stanovených otázek. Druhá část je představována nestrukturovaným rozhovorem, v podobě již známého volného rozhovoru, který by měl mít podobu doplnění informací z první části. Důležité je, aby jednotlivé části na sebe navazovaly. Další možností pojetí polo-strukturovaného rozhovoru je postup, kdy jsou známy cíle, kterých se má pomocí rozhovorů dosáhnout. Rozhovor je poté více méně veden formou nestrukturovaného rozhovoru, ale posuzovatel musí stále dbát na to, že na jeho konci musí být stanovené cíle splněny.

V nedávné době se také objevil fenomén stresového rozhovoru. „Stresový rozhovor se většinou používá při výběru na profese, jež jsou velmi zatíženy převážně sociálním stresem,

profese, ve kterých může zaměstnance očekávat složité až agresivní jednání, kde je třeba čelit manipulacím, rychle se rozhodnout a nepodlehnout emocím, ale používat do poslední chvíle racionální úsudek“ (Vajner 2007, str. 11). Tento druh rozhovoru je založen na otázkách, na které se v určitých případech a situacích nečekají konkrétní odpovědi (*Můžete mi nějak objasnit, proč se vlastně hlásíte na toto pracovní místo? Opravdu čekáte, že Vás přijmeme s Vašimi dosavadními zkušenostmi?*). Důležité je na konci uchazeči vysvětlit, že se jednalo o určitou metodu k jeho prověření.

Všechny výše zmíněné pohovory mohou být vedeny formou individuální, tedy pohovor typu 1+1, který je také nejběžnějším a nejpoužívanějším. „Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi vedoucím pohovoru a uchazečem“ (Armstrong 2007, str. 361). Nebo může být rozhovor veden formou panelu, kdy rozhovor s uchazečem vede skupina dvou či více lidí. Většinou je tato skupina zastoupena personalisty, vedoucími pracovníky, liniovými manažery, či popřípadě majiteli společnosti. Oficiálnější a také obvyklejším způsobem jsou výběrové komise, které jsou složeny z důležitých orgánů společnosti. Tento způsob je realizován zejména při obsazování vyšších pozic.

b) Assessment centre

Jedná se o metodu, která je výhradně zaměřena na chování uchazečů. „K tomu slouží vícestranné pozorování účastníků při plnění různých cvičení, např. řešení případových studií, skupinové diskuze bez rozdělení rolí nebo s rozdělením rolí, hraní rolí, třídění došlé pošty aj.“ (Dvořáková 2007, str. 141). Jednotlivé úkoly by tedy měly simulovat klíčové aspekty daného pracovního místa. To, jak bude vypadat podoba assessment centra, by mělo odpovídat obsahovanému místu, stejně jako dané společnosti. Prostřednictvím této techniky lze také měřit pracovní výkonnost současných manažerů v organizaci. Assessment centre tedy může kromě výběru sloužit i k hodnocení a rozvíjení současných zaměstnanců v organizaci.

Účastníci assessment centre řeší jak skupinové tak i individuální úkoly, které jsou posuzovány a hodnoceny vedoucími pracovníky nebo zkušenými psychology. „Protože se k posuzování používá simulovaných ukázek práce, řešení simulovaných, praktických, každodenních problémů manažerů, výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu“ (Koubek 2007, str. 177).

Často se můžeme v assessment centrech setkat také s in-basket metodou. Jedná se o metodu, kdy má uchazeč přiděleno několik úkolů a problémů s nimi spojenými a musí je řešit

prostřednictvím telefonických rozhovorů, osobním jednáním se zákazníkem, či prostřednictvím dopisů a e-mailů. Tato metoda není výhradně zaměřena pouze na plnění úkolů, ale zahrnuje také pohovory, psychologické testy, či testy osobnosti. Assessment centre je skvělým prostředníkem pro posouzení vhodnosti uchazečů na konkrétní pracovní místo. Efektivnost této metody je způsobena nejen možností pozorování chování účastníků v typických situacích, ale také díky následným rozhovorům a testům. Výhodou je také možnost uchazečů vcítit se do kultury a atmosféry dané organizace a na vlastní kůži zjistit, zda jim tato práce bude vyhovovat.

c) Výběrové testy

Výběrové testy, nebo také testy pracovní způsobilosti se používají ke kvalitativnímu ověření a získání spolehlivějších informací týkající se inteligence uchazečů, schopnostech, znalostech, či charakteristikách jejich osobností. Všeobecně jsou tyto testy považovány za pomocné a doplňkové metody k získávání informací při výběrových řízeních.

Mezi hlavní typy testů používaných při výběru zaměstnanců patří testy inteligence, osobnosti a schopností.

„Testy inteligence mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.)“ (Koubek 2007, str. 175). Při výběru testů inteligence by mělo být bráno v potaz uplatnění tohoto testu u široké skupiny uchazečů.

Testy osobnosti se snaží o zhodnocení osobností jednotlivých uchazečů a na jejich základě o předpovězení jejich chování v konkrétních situacích. Úkolem těchto testů je poukázání na základní povahové rysy uchazeče, zda se jedná o extrovertní či introvertní typ, zda je spíše racionálně uvažujícím člověkem, nebo patří k emotivně prožívajícím a podobně.

Armstrong (2007) uvádí, že mezi nejčastěji používané způsoby klasifikace osobnosti patří model, který rozděluje osobnosti podle pěti faktorů:

- extroverze / introverze,
- emoční stabilita,
- příjemnost,
- svědomitost,
- otevřeno vůči zážitkům a zkušenostem.

Nejčastěji se při testování osobností setkáme s formou dotazníků. Tyto dotazníky, zabývající se zkoumáním osobnosti uchazeče se konkrétně zaměřují na testování tzv. „rysů“. Rysy osobnosti jsou v literatuře popisovány jako nezávislé a poměrně stabilní charakteristiky chování jedinců. Pokud by se ovšem zdál samotný test osobnosti málo vypovídající, či je-li potřeba větší škály informovanosti, může se stát doplňujícím zdrojem informací o osobnosti uchazeče dotazník zaměřující se na zájmy či hodnoty.

Testy osobnosti mají opravdu velkou vypovídající hodnotu. Je ale třeba je používat s mimořádnou opatrností. „Testy by měly být zkonstruovány renomovaným psychologem nebo specializovanou firmou na základě rozsáhlého výzkumu a ověřování v terénu a musejí odpovídat specifickým potřebám uživatele“ (Armstrong 2007, str. 391).

Testy schopností mají za úkol změřit charakteristiky, které se týkají pracovní činnosti. „Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností a v této souvislosti se poněkud překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností nebo je jakoby zahrnují“ (Koubek, 2007, str. 176). Testů schopností je celá řada. Mezi často v praxi používané patří testy potenciálních schopností, které se snaží odhadnout a s nějakou určitostí předpovědět potenciál k vykonávání dané práce, nebo určitých činností a úkolů související s ní. Dalším typem testu je test získaných schopností, kterými uchazeč disponuje (např. psaní na stroji).

2.6.4 Zásady výběru

Armstrong (2007, str. 385) ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádí několik zásad, které by se měli při výběru zaměstnanců dodržovat. Mezi ty nejdůležitější zásady, kterých by se mělo při výběru držet, patří:

- věnovat přípravě potřebný čas,
- naplánovat řádně pohovor,
- vytvořit správnou atmosféru,
- navodit pocit uvolněných a neformálních vztahů,
- povzbuzovat uchazeče k tomu, aby mluvil,
- pokládat jasné a jednoznačné otázky,
- posuzovat uchazeče na základě faktických informací,
- není vhodné provádět více pohovorů najednou,
- vyvarovat se halo efektu.

2.7 Adaptace zaměstnanců

Adaptací zaměstnanců se rozumí jejich orientace v systému organizace a také jejich formální začlenění. Adaptace může mít formu písemného zpracování, nebo také pouze jen jakési organizační tradice a předávána formou „z generace na generaci“.

Cíle adaptace jsou jasné. Jedná se o předcházení a překonání počáteční fáze nového pracovníka v novém a pro něj neznámém prostředí. Další snahou adaptace rychlého vytvoření pozitivního postoje zaměstnance k organizaci je, aby podával požadovaný pracovní výkon. Tyto všechny již zmíněné body, které jsou cílem adaptace, vedou zejména k tomu hlavnímu, což je snižování pravděpodobnosti, že zaměstnanec odejde. Možnost toho, že zaměstnanec v průběhu prvních několika měsíců organizaci opustí je poměrně vysoká. Pokud se tak stane, vznikají společnosti další dodatečné náklady spojené s hledáním a získáváním náhradního zaměstnance, jejich zaškolení a výcvik, náklady na zvýšenou kontrolu v prvních týdnech nového zaměstnance na pracovišti. Jak uvádí Armstrong (2007), tyto náklady mohou u kvalifikovaného pracovníka činit až 75% z jeho ročního platu a u pomocného pracovníka mohou dosáhnout až 50% platu.

S příchodem na nové pracoviště jsou spojeny určité pocity nejistoty a nervozity. Tyto pocity by se organizace měla snažit co nejvíce snížit, popřípadě omezit jejich nástup. Proto je důležité, aby první osoba, se kterou se zaměstnanec v podniku setká, věděla přesný čas jeho příchodu a byla obeznámena s dalším postupem. Samozřejmostí je doprovod na jeho nové pracovní místo.

„Velké organizace formalizují proces adaptace zpracováním a implementací adaptačního programu, který je nástrojem, jak urychlit začlenění a zapracování nových zaměstnanců“ (Dvořáková 2007, str. 143). V tomto procesu se neopomíjí ani důležitost organizační kultury, hodnot a norem v ní. Proces adaptace by měl být ve spolupráci s personalisty společnosti a vedoucími zaměstnance.

V prvních dnech se zaměstnanci účastní vstupního školení, kde mu jsou sděleny podstatné informace k celopodnikové orientaci a je mu předána příručka s množstvím informací, které by pracovník o svém novém zaměstnavateli měl vědět. „Příručka v obecné rovině seznamuje s organizací, její strukturou a politikami, pracovními podmínkami, zásadami odměňování a poskytováním zaměstnaneckých výhod, péčí o zaměstnanci aj.“ (Dvořáková 2007, str. 143). Důležitým bodem v adaptaci je seznámení zaměstnance s jeho spolupracovníky. Tento úkol má většinou na starosti přímý nadřízený na daném pracovišti.

K adaptačnímu programu bezesporu patří také kontrolní systém nového zaměstnance. Zpravidla se jedná o předem naplánované schůzky s personalistou, které probíhají formou rozhovoru, ovšem není v praxi výjimkou, pokud je kontrola u nového zaměstnance provedena prostřednictvím formuláře nebo dotazníku. Jako nejefektivnější a nejvíce vypovídající metoda se v praxi osvědčil přímý rozhovor zaměstnance se svým nadřízeným.

2.8 Metodologie sociologického průzkumu

Fáze sociologického průzkumu a s ním spojeného sběru potřebných informací je považována za nejdůležitější a stěžejní část každého výzkumu. Jednou z metod sociologického výzkumu použitého v této práci je dotazník. Cílem dotazníku bylo zjištění názoru zaměstnanců společnosti Kordárna Plus a.s. na proces získávání a výběru zaměstnanců v této organizaci. Použitý dotazník je strukturovaný a celkově se skládá z 21 otázek, u kterých respondent obvykle vybírá pro něj nejpříjemnější odpověď z uvedených možností.

Výhodou strukturovaného dotazníku je usnadnění odpovídání, sníženou časovou náročnost pro jeho vyplnění, a také ochotu k jeho vyplnění. Další výhodou je také snadnější analyzování získaných odpovědí, či také možnost získání velkého počtu informací za krátký časový úsek. Nevýhodou je omezení v prostoru pro vlastní širší názor respondenta.

Další použitou metodou je rozhovor jak se současnými zaměstnanci, tak také s vrcholným vedením společnosti, zastoupeným personální ředitelkou. Tento rozhovor byl veden formou polo-strukturovaného rozhovoru se zaměřením na problematiku týkající se získávání a výběru zaměstnanců. Tato metoda byla také doplněna analýzou interních dokumentů, kdy zjištěné údaje byly ověřeny při rozhovoru s personální ředitelkou.

3 Charakteristika organizace

Kordárna Plus a.s. patří mezi přední evropské producenty kordových tkanin pro gumárenský průmysl, jsou vyráběny také technické tkaniny používané na dopravní pásy. Mezi přední zákazníky této organizace patří světoví výrobci pneumatik, výrobky se dále uplatňují v gumárenském, strojírenském a těžebním průmyslu na trzích v Evropě, Asii, Jižní Americe a v Africe.

Dlouhodobě organizace Kordárna Plus a.s. zastává pozici jednoho z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu.

Kordárna Plus, a.s. je součástí skupiny Kord Group brněnské investiční skupiny JET Investment. Ta vyhledává investiční příležitosti do středně velkých společností právě z oblasti výrobního průmyslu, které považuje za perspektivní z hlediska jejich potenciálu a návratnosti investic.

Struktura řízení společnosti Kordárna Plus a.s. je obsažena příloze č. 1.

3.1 Historie organizace

Výstavba Kordárny ve Velké nad Veličkou firmou Baťa Zlín se datuje do května roku 1948. Společnost zahájila výrobu v roce 1950 již jako znárodněný podnik. V 60. letech Kordárna postupně rozvíjela vlastní know-how a došlo k modernizaci strojního parku. S rozvojem automobilového průmyslu v 70. letech se pak Kordárna stala monopolním československým výrobcem vysokopevnostních polyamidových kordů pro automobilový průmysl a následně se stala největším evropským podnikem vyrábějícím kordové tkaniny.

Kordárna byla privatizována v roce 1994 a fungovala pod názvem Kordárna a.s. Tehdejší majitel podnik modernizoval, došlo k vývoji nových výrobků, zejména na poli polyesterových kordů a geotextilií. V roce 1996 získala Kordárna certifikát ISO 9001 od certifikační společnosti Lloyd's Register.

V období vrcholu finanční krize na přelomu let 2008 a 2009 ovšem Kordárna, a.s. zaznamenala dramatický pokles odbytu. Kordárna a.s., která právě realizovala finančně náročnou investici do výroby vlákna v slovenském SLOVKORDu, se dostala do platební neschopnosti a k datu 30. 4. 2009 požádala o ochranu před věřiteli. Následně bylo k datu 14. 5. 2009 rozhodnuto o zahájení insolvenčního řízení. Dne 7. 8. 2009 byla schválena reorganizace společnosti Kordárna, a.s. Následná insolvence byla poprvé v České republice řešena reorganizací. Jde o první úspěšný případ reorganizace v českém prostředí. V rámci

reorganizace došlo pod vedením krizového managementu k restrukturalizaci provozních činností za účelem udržení provozuschopnosti zdravé části společnosti.

Společnost se nyní kromě běžných tkanin zaměřuje na výzkum a vývoj nových aramidových, bazaltových a karbonových tkanin.

3.2 Strategie organizace

Mezi sdílené hodnoty organizace Kordárna, a.s. patří zejména výkon, kvalita, orientace na zákazníka, týmová spolupráce a také integrita a zodpovědnost. Vizí organizace je neustálé zvyšování kvality výrobků a služeb, moderní zázemí, kvalifikovaná práce a inovace, kterými usiluje o přední pozici nezávislého globálního výrobce technických vláken a tkanin, přinášejícího trvalou přidanou hodnotu pro naše zákazníky, akcionáře a zaměstnance.

Jako svůj strategický cíl si Kordárna a.s. vytyčila trvalý růst ekonomické hodnoty skupiny společnosti. Mezi business cíle organizace patří dlouhodobé obchodní vztahy se současnými a novými partnery prostřednictvím vysokého standardu technické úrovně a kvality výrobků a spolehlivosti dodávek, flexibilita služeb a nabídka systémových řešení, či také bezpečná práce a zdravé životní prostředí.

4 Analýza získávání a výběru absolventů středních škol ve vybrané společnosti

Tato kapitola diplomové práce se zabývá samotnou analýzou problematiky získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Kordárna Plus a.s. Analýza je postavena na základě informací získaných od personální ředitelky společnosti, interních dokumentech společnosti, informací ze statistického úřadu a úřadů jednotlivých obcí, či také rozhovorů se zaměstnanci. Součástí této kapitoly je vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož cílem bylo analyzovat možnosti a šance získání mladých absolventů na volné pozice do společnosti Kordárna Plus a.s.

Tato společnost se dlouhodobě potýká s problematikou v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. V současné době se průměrný věk zaměstnanců společnosti pohybuje kolem 43 let. Hledat mladé a perspektivní pracovníky je stále větší problém. Důvodů je hned několik. Jednou z hlavních příčin je geografická poloha Kordárny Plus a.s. Společnost se nachází ve Velké nad Veličkou, které je největší obcí hornácké oblasti Moravského Slovácka, s počtem obyvatel téměř 3 tisíce. Tato obec je hlavním sídlem Mikroregionu Hornácko, odkud pochází velká část zaměstnanců společnosti Kordárna Plus a.s. Do Mikroregionu Hornácko spadá celkem 9 obcí. Jedná se o Velkou nad Veličkou, Hrubou Vrbkou, Malou Vrbkou, Kuželov, Lipov, Loukou, Javorník, Novou Lhotou a Suchov.

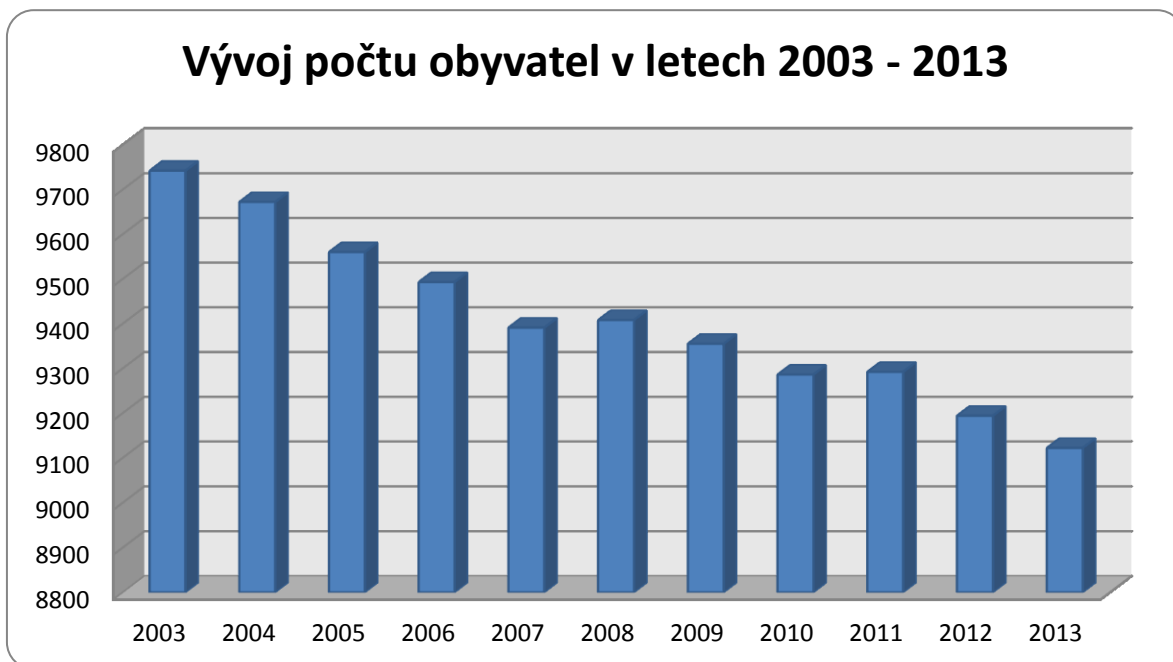
4.1 Mikroregion Hornácko

21. 12. 2001 byl založen Dobrovolný svazek obcí Mikroregion Hornácko. Jeho hlavním účelem byl regionální rozvoj jednotlivých obcí prostřednictvím skutečnosti, že Mikroregion Hornácko se svou právní formou usnadňoval přístup k dotacím a rozvojovým projektům financovaných EU. Dalšími důvody, které vedly k založení tohoto svazku, bylo zviditelnění a lepší propagace jednotlivých obcí, zefektivnění administrativy a lepší dostupnost k finančním prostředkům.

4.1.1 Demografické údaje

Počet obyvatel v Mikroregionu Hornácko byl 1.1.2013 v počtu 9,1 tisíc. Poměr mužů a žen je v těchto devíti obcích téměř vyrovnaný, i když ženy vládnou mírnou převahou (50,4%) nad muži (49,6%). Obcí s nevyšším počtem obyvatel je Velká nad Veličkou, ve které bydlí třetina obyvatel z celého Mikroregionu Hornácko. Obcí s nejmenším počtem obyvatel je

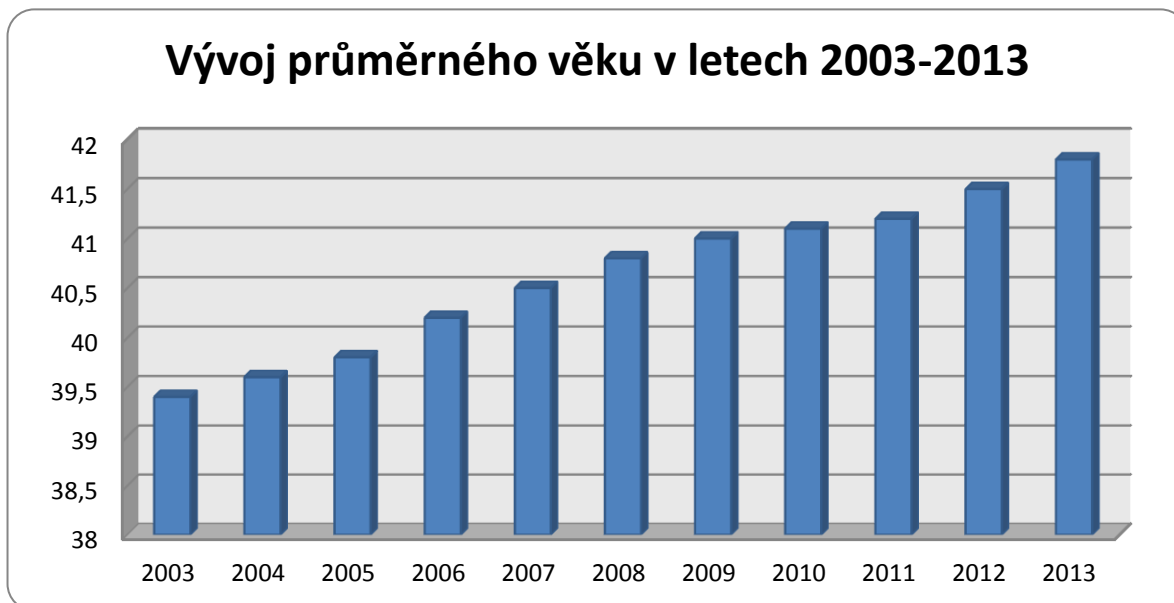
Malá Vrbka, kde bydlí pouze 195 obyvatel. Mikroregion Hornácko se dlouhodobě potýká s problémem úbytku obyvatel. Tato situace je popsána v následujícím grafu č.4.1.



Graf č. 4. 1 Vývoj počtu obyvatel, zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSU 2014

Jak lze z grafu vidět, během posledních 10 let došlo k silnému poklesu obyvatel. Tuto situaci můžeme připisovat jednak velmi silné migraci obyvatel z regionu do větších měst, zejména Brno, Olomouc, Praha, ale také samozřejmě přirozenému úbytku obyvatel.

Za další problémovou oblast můžeme považovat stále se zvyšující průměrný věk obyvatel Mikroregionu Hornácko, který je popsán v následujícím grafu č. 4.2.



Graf č. 4.2 Vývoj průměrného věku v letech 2003-2013, zdroj: vlastní zpracování podle dat ČSU 2014

4.1.2 Vzdělanost obyvatel a školství

Ze statických údajů získaných ze sčítání lidu, domů a bytů provedené v roce 2011 vyplývá, že nejvyšší zastoupené vzdělání u lidí v Mikroregionu Hornácko je středoškolské bez maturity (39%), na druhém místě překvapivě převládá základní vzdělání (27%), poté následuje středoškolské vzdělání s maturitou (26%). Na posledním místě se umístilo vysokoškolské vzdělání spolu s vyšším odborným vzděláním (9%).



Graf č. 4.3 Vzdělanost obyvatel, zdroj: vlastní zpracování podle dat z ČSU 2014

Základní školy spolu s mateřskými školkami jsou téměř ve všech obcích Mikroregionu Hornácko. Kromě toho se se také nachází v obci Velká nad Veličkou jediná Základní umělecká škola v tomto Mikroregionu.

Po absolvování základních škol, děti pokračují ve studiu na středních školách již mimo Mikroregion Hornácko. Bohužel se v tomto Mikroregionu žádné střední školy nevyskytují, a proto jsou nuceni studovat v okolních městech. Nejčastěji se jedná o studium na následujících středních školách:

- Obchodní akademie a Střední odborné učiliště Veselí nad Moravou,
- Střední škola hotelová, služeb a Veřejnosprávní akademie Strážnice,
- Střední škola Strážnice,
- Gymnasium Strážnice,
- Střední škola gastronomie, hotelnictví a lesnictví Bzenec.

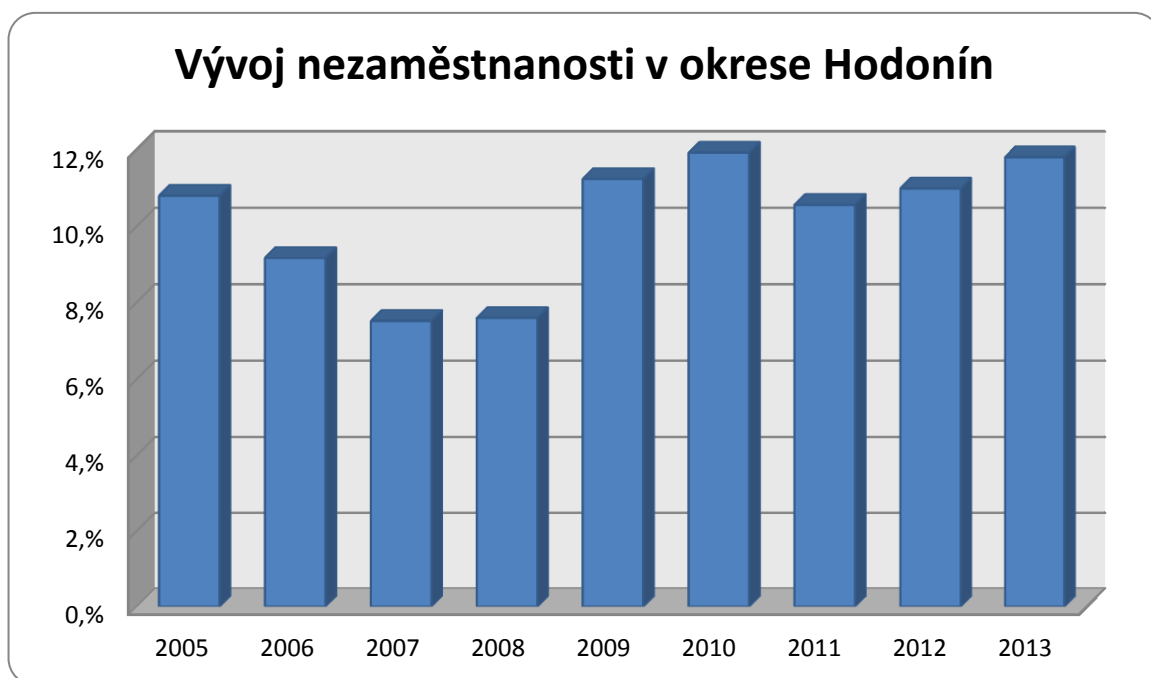
Co se týká studia na vysoké škole, jsou budoucí studenti nuceni studovat opět mimo Mikroregion Hornácko. Nejbližší vysoké školy jsou ve Zlíně, Brně a Olomouci.

Společnost Kordárna a.s. preferuje v získávání a výběru zaměstnanců ty, kteří mají vzdělání v textilním oboru. Bohužel jich je obrovský nedostatek, nejen v tomto Mikroregionu. Důvodem je velmi omezený počet středních a vysokých škol, nabízející textilní studijní obory. Nejbližší střední škola nabízející ke studiu obor výrobce textilií, se nachází v Brně na Střední škole potravinářské, obchodu a služeb. Tento obor má za úkol připravit pracovníky pro obsluhu strojů a linek a dalšího zařízení v různých formách textilní výroby a zpracování. Absolventi se mimo to také naučí pracovat s materiálem, polotovary a výrobky v jejich různých formách.¹

Vysoká škola zabývající se textilním oborem je Technická univerzita v Liberci, kde je textilní fakulta, nabízející bakalářské i magisterské studium ve studijních programech textil a textilní inženýrství, či průmyslové inženýrství. Studijní program textilní inženýrství je dále nabízeno také v doktorském studiu.

4.1.3 Nezaměstnanost

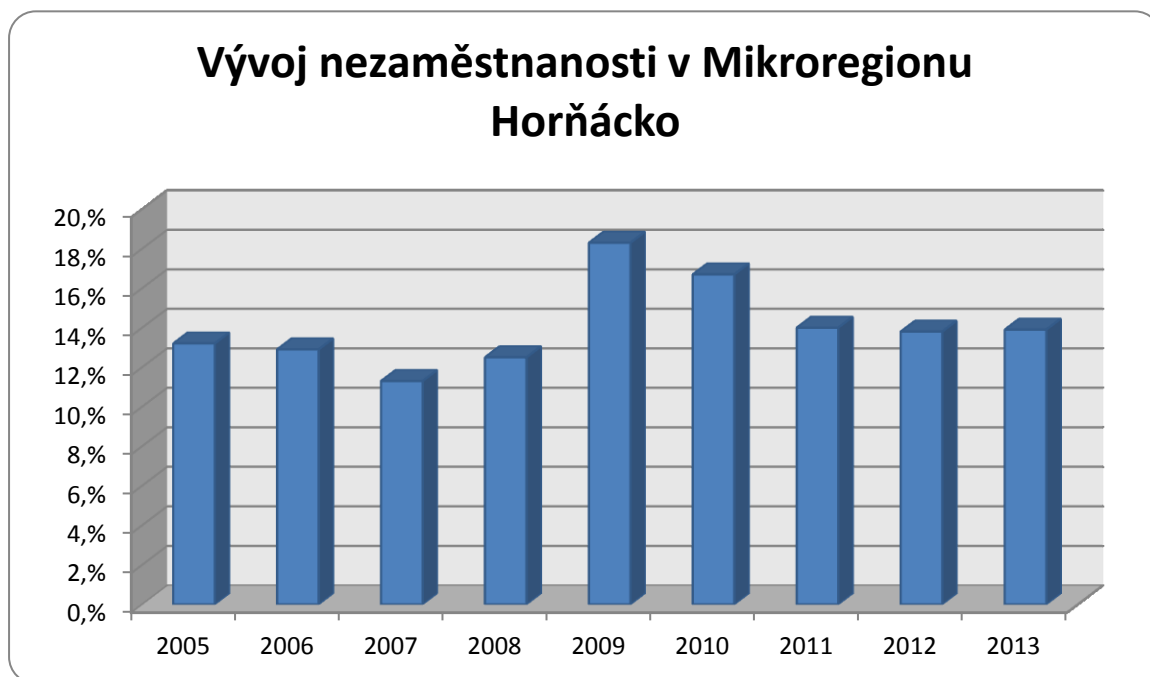
Mikroregion Hornácko se nachází v okrese Hodonín, který je dlouhodobě spojován s vysokou mírou nezaměstnanosti, která je zjevná v následujícím grafu č. 4.4.



Graf č. 4.4 Vývoj nezaměstnanosti Hodonín, zdroj: vlastní zpracování podle dat z ČSU 2014

¹ Čerpáno z <http://www.sposbrno.cz/obory/zkracene-denni-studium/vyrobce-textili>, dne 16.3.2014.

V Mikroregionu Hornáčko se také dlouhodobě bojuje s vysokou nezaměstnaností. Mezi roky 2008 a 2009, jak lze vidět v grafu č. 4.5 došlo k vysokému nárůstu v podobě 6%. Příčinou byla ekonomická krize, která měla na Mikroregion Hornáčko a společnost Kordárna



Graf č. 4.5 Vývoj nezaměstnanosti v Mikroregionu Hornáčko, zdroj: vlastní zpracování podle dat z ČSU 2014

Plus s.r.o. obrovské dopady. Společnost se musela vypořádat s obrovským snížením odbytu, který vedl k velkému propouštění zaměstnanců. Jelikož je společnost Kordárna Plus s.r.o. hlavním zaměstnavatelem v tomto Mikroregionu, měla tato skutečnost silné dopady ve všech sférách života v Mikroregionu. Mezi hlavní dopady patřila snížená životní úroveň, či ukončení podnikatelské činnosti pro mnohé živnostníky a podnikatele. Situace se začala obracet k lepšímu v roce 2009, kdy došlo k restrukturalizaci a postupně se začal společnosti zvyšovat odbyt a došlo k nabírání nových zaměstnanců a tudíž i ke snižování míry nezaměstnanosti v celém Mikroregionu Hornáčko.

Vysoká nezaměstnanost a také stále se snižující počet pracovních míst nepůsobí nijak pozitivně do budoucnosti.

4.2 Současný stav zaměstnanců

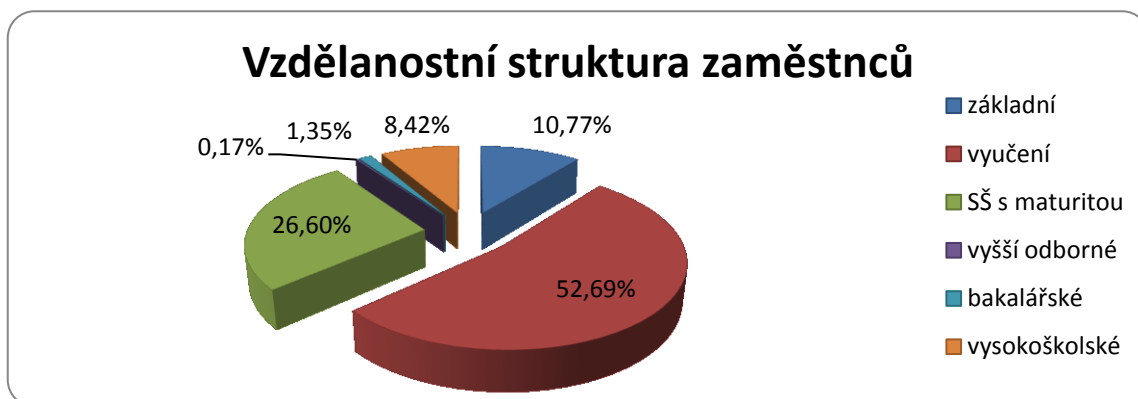
K 1. 1. 2014 společnost Kordárna Plus a.s. zaměstnávala celkem 538 zaměstnanců. Toto číslo není nejvyšší ani nejnižší hodnota v počtu zaměstnanců za její existenci. Tento vývoj za posledních sedm let, lze porovnat v následující tabulce. Jak je patné, nejvíce

zaměstnanců měla společnost před rokem 2009, kdy se začaly projevovat finanční problémy, které poté vedly k již zmiňované reorganizaci.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
celkem	626	467	376	533	573	555	538
dělnické	519	361	295	444	475	459	447
THP	107	106	81	89	98	96	91

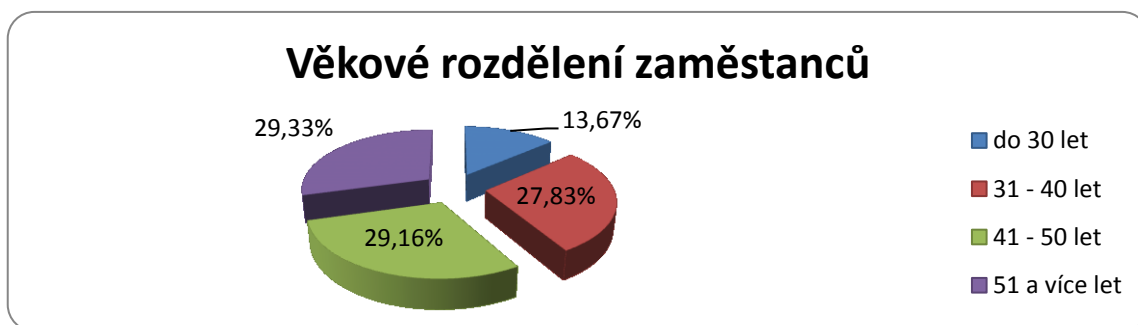
Tabulka 4.6 Vývoj počtu zaměstnanců, zdroj: interní zdroje společnosti Kordárna Plus a.s.

Ve vzdělanostní struktuře zaměstnanců společnosti Kordárna Plus a.s., která je zpracována v grafu č. 4.7, převažuje vzdělání s výučním listem, které tvoří téměř 53%. Druhou nejpočetnější skupinou je středoškolské vzdělání s maturitou, tvořící 26% a které se rok od roku zvyšuje. Poté následují zaměstnanci s bakalářským a vysokoškolským vzděláním, které tvoří kolem 19%. Nejmenší skupiny jsou tvořeny zaměstnanci se základním a vyšším odborným vzděláním, kteří tvoří téměř 1,5%.



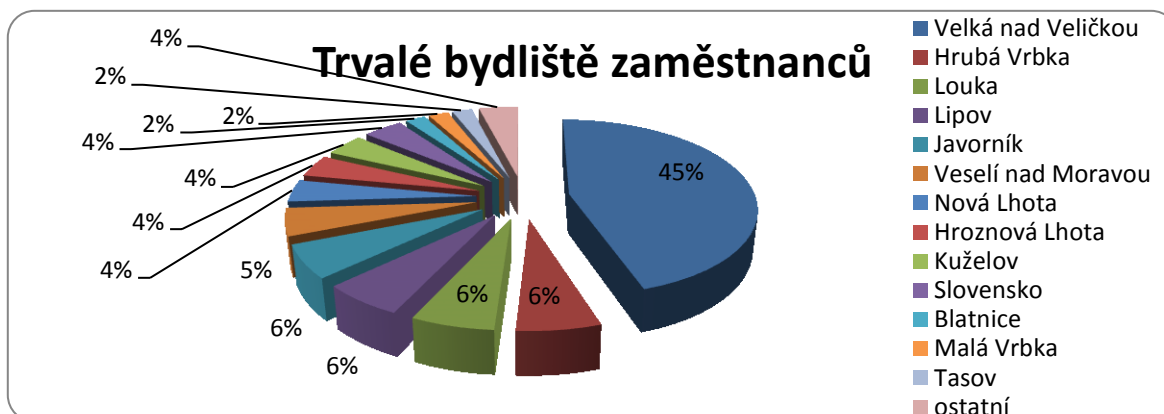
Graf 4.7 Vzdělanostní struktura zaměstnanců, zdroj: interní zdroje společnosti Kordárna Plus a.s.

Z věkového rozdělení zaměstnanců ve společnosti Kordárna Plus a.s., které je zobrazeno v grafu č. 4.8, je patrné, že více než 58% zaměstnanců spadá do kategorie 41 let a více. Věková skupina 40 let a méně je tvořena zbylými 42% zaměstnanců.



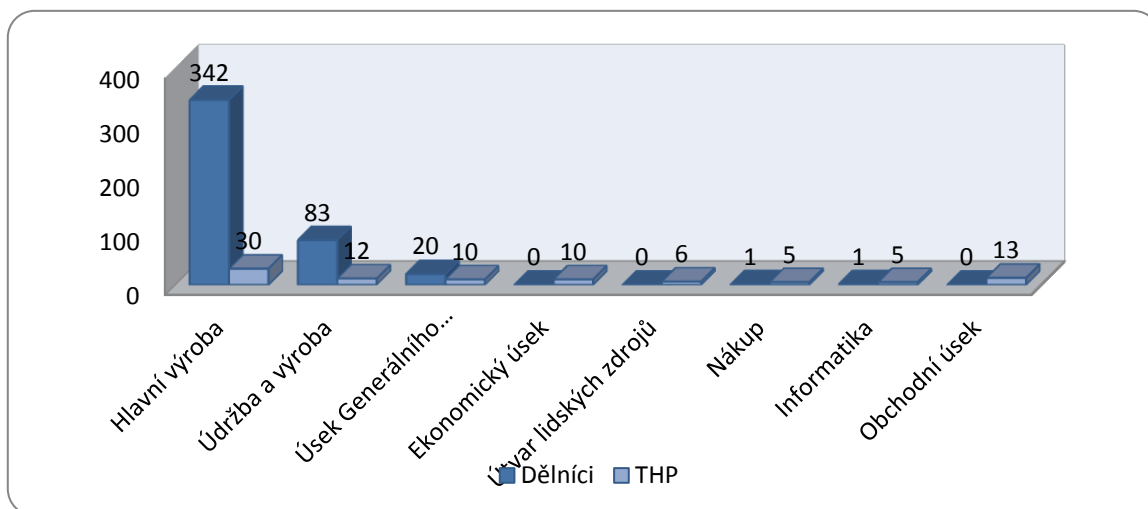
Graf 4.8 Věkové rozdělení zaměstnanců, zdroj: interní zdroje společnosti Kordárna Plus a.s.

Kordárna Plus a.s. je největším zaměstnavatelem v regionu a řadí se mezi nejvýznamnější v okrese Hodonín. Strukturu zaměstnanců z pohledu jejich trvalého bydliště dokládá níže uvedený graf č. 4.9. Jak je z tohoto grafu zřejmé, nejsilnější zastoupení v počtu zaměstnanců má domácí Velká nad Veličkou. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří obce Hrubá Vrbka, Louka, Lipov a Javorník. Z obcí či měst mimo Mikroregion Hornácko je zde silně zastoupeno Veselí nad Moravou, Hroznová Lhota a Blatnice. Najdou se zde ovšem i zaměstnanci s trvalým bydlištěm za hranicemi, tedy na Slovensku.



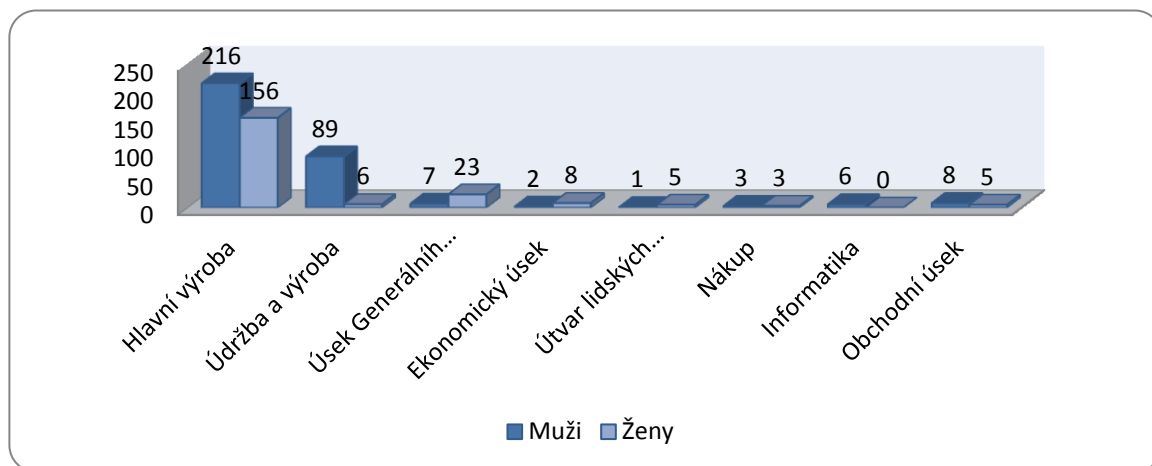
Graf 4.9 Trvalé bydliště zaměstnanců, zdroj: interní zdroje společnosti Kordárna Plus a.s.

Všech 538 zaměstnanců je rozděleno do osmi úseků, které jsou i s počtem zaměstnanců znázorněny v grafu č. 4.10. Jak lze z tohoto grafu vidět, nejvíce zaměstnanců je v úseku hlavní výroby, kde se nachází 342 dělníků a 30 THP. Druhým nejpočetnějším oddělením je údržba a výroba, kde pracuje 83 dělníků a 12 THP. Úsek Generálního ředitele je složen z 20 dělníků a 10 THP. V ekonomickém úseku, úvaru lidských zdrojů a v obchodním úseku se nenacházejí žádní dělníci a THP v těchto třech odděleních je zaměstnáno 29. Jeden dělník je zaměstnán v oddělení nákupu a informatiky. V obou těchto odděleních pracuje 6 THP.



Graf 4.10 Rozdělení zaměstnanců podle oddělení, zdroj: interní zdroje společnosti Kordárna Plus a.s.

Zastoupení mužů a žen ve společnosti Kordárna Plus a.s. je v nepoměru, který můžete vidět v grafu č. 4.11. Mužů v této společnosti pracuje o 126 více než žen. Muži převládají v oddělení hlavní výroby, údržby a výroby, informatiky a také v obchodním úseku. Ženy mají převahu v úseku Generálního ředitele a v útvaru lidských zdrojů. V oddělení nákupu je poměr mužů a žen vyrovnaný.



Graf 4.11 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví, zdroj: interní zdroje společnosti Kordárna Plus a.s.

4.3 Získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců se společnost Kordárna Plus a.s. nezaměřuje pouze na odborné profese, ale zejména na širokou škálu dělnických profesí. Zaměřuje se na zaměstnance, jejichž hlavní charakteristikou bude manuální a fyzická zdatnost. Po úspěšné reorganizaci společnosti, postupně začalo docházet ke zvětšování objemu výroby, tudíž byla potřeba navýšení počtu zaměstnanců. Nejdříve se začali přijímat zaměstnanci, kteří byli kvůli předešlým problémům ve společnosti propuštěni a poté se také začali přijímat zcela noví zaměstnanci, se kterými společnost nebyla předtím v pracovně právním vztahu.

4.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Zdroje získávání zaměstnanců společnosti Kordárna Plus a.s. se nijak neliší od zdrojů jiných velkých společností. Je zde ale určitý rozdíl v tom, zda je požadavek zadán na dělnickou pozici nebo THP.

Obsazování dělnických pozic je preferováno z interních zdrojů, pokud to ovšem kapacitní omezení dovolí. Externí zdroje jsou tedy využívány pro získávání zaměstnanců až v případě, kdy je rozhodnuto o tom, že v současné době ve společnosti bohužel nebude nalezen vhodný kandidát na tuto pozici, k čemuž dochází ve větší míře.

Mezi nejvyužívanější metody získávání zaměstnanců na dělnické pozice patří následující:

- doporučení stávajících zaměstnanců,
- firemní nástěnky,
- firemní časopis,
- regionální tiskoviny.

Doporučení stávajících zaměstnanců

Jedná se ve velkých podnicích o zcela častou a běžnou metodu. Důležitým kritériem je, aby zaměstnanec, který s doporučením na vhodného kandidáta na obsazení volného místa přišel, byl dlouholetým a spolehlivým zaměstnancem. I když zaměstnanci za doporučení potenciálního uchazeče dostávají finanční odměny, stále se jedná o nízkonákladovou metodu. Ovšem nevýhodu lze spatřovat v možnosti subjektivního pohledu stávajícího zaměstnance na doporučovanou osobu.

Firemní nástěnky

Jedná se o metodu, která v podstatě předchází předešle zmíněné. Personální ředitelka v případě potřeby obsazení volného místa rozvěsí v jednotlivých útvarech dle potřeby na nástěnky oznámení v podobě pracovní nabídky o hledání uchazečů o toto místo. Poté už se evidují jednotliví uchazeči, kteří jsou buď tedy doporučení od současných zaměstnanců společnosti, nebo kteří se přihlásí z vlastní iniciativy.

Firemní časopis

Společnost Kordárna Plus a.s. pro své zaměstnance vydává časopis Káčko, který vychází každého čtvrt roku. Jedná se o firemní informační zdroj společnosti, který informuje její zaměstnance o aktuálním dění a plánovaných akcích a změnách. Právě také zde, je jedno z nejvhodnějších míst informovat zaměstnance o volných pracovních místech.

Regionální tiskoviny

Využití regionálních tiskovin je metodou využívanou až v posledních letech. Jedná se o informování veřejnosti o volných pracovních místech prostřednictvím tiskové zprávy o růstu společnosti Kordárna Plus a.s., doplněnou o informaci o přijímání nových zaměstnanců.

THP jsou získávání jak z interních tak také z externích zdrojů. Samozřejmostí je nejdříve prozkoumat vhodného kandidáta z vnitřních zdrojů a až poté se přistupuje ke zdrojům externím. Vnitřní zdroje jsou tvořeny následujícími:

- pracovníci uspořeni při reorganizaci,
- volné pracovní síly – ukončení projektů,
- pracovníci mající zájem o přechod na nově vytvořené pracovní místo, popřípadě na uvolněné pracovní místo.

Pokud se z vnitřních zdrojů nenajde vhodný kandidát na požadovanou pozici, přistupuje se k hledání v externích zdrojích, které jsou:

- úřad práce,
- personální inzerce,
- webové stránky společnosti,
- doporučení,
- vyhledávání prostřednictvím vzdělávacích institucí,
- personální agentury, agentury práce,
- internetové portály.

Pracovníci, kteří zůstali při reorganizaci

Právě nedávna reorganizace, která proběhla ve společnosti Kordárna Plus a.s., byla důvodem k přechodu velkého počtu zaměstnanců na jiná pracovní místa a oddělení. Takto masivní proces jaký byl proveden v roce 2010, se snad již nebude v této míře opakovat, ale i tak zde z provozních důvodů může nastat jistá reorganizace, která je u takto velkých společností běžná záležitost.

Ukončení projektů

V případě nutnosti vzniku týmů pro speciální zakázky, vzniká tedy potřeba zaměstnanců do tohoto týmu. Tudíž se často v této souvislosti stává, že někteří zaměstnanci po ukončení projektů se buď vracejí na své původní místo, na které byli před začátkem daného projektu, nebo je jím nabídnuta jiná pozice.

Přechod na nové nebo uvolněné místo

Zaměstnanci z různých důvodů opouštějí svá pracovní místa, která jsou potřeba zaplnit jinými pracovníky. Tento způsob získávání zaměstnanců je jedním z nejběžnějších v organizaci ve všech oddělení společnosti Kordárna Plus a.s. Stejně tak je tomu v případě vzniku nového pracovního místa.

Úřad práce

Využívání spolupráce s úřady práce patří k jedné z nejdéle používaných metod získávání zaměstnanců. Společnost Kordárna Plus a.s. nejčastěji spolupracuje při hledání uchazečů s úřady práce ve Veselí nad Moravou, Hodoníně, Uherském Brodě a v Uherském Hradišti.

Webové stránky společnosti

V posledních letech se také osvědčila metoda zveřejňování nabídek práce na webových stránkách společnosti www.kordarna.cz. Tuto činnost má na starosti personální ředitelka, která volné pracovní nabídky na internetové stránky vkládá.

Internetové portály

Opět se jedná o metodu využívanou převážně až v posledních letech. Výhodou je nízká nákladovost a velké množství uchazečů, ze kterých lze vybírat. Nejvíce se osvědčily internetové portály www.jobs.cz, www.profesia.cz a www.prace.cz.

4.3.2 Identifikace potřeb získávání nových zaměstnanců

Potřeba získání nových zaměstnanců může plynout z mnohých skutečností. Může se jednat například o nedostatečně kvalifikované a vzdělané současné zaměstnance, kteří se nehodí na obsazované místo, nebo také jen o nedostatek stávajících zaměstnanců. Společnosti Kordárna Plus a.s. nejčastěji vzniká potřeba získání nových zaměstnanců díky zvyšování odbytu společnosti. Potřeba hledat nové pracovní síly vzniká také díky vysokému průměrnému věku zaměstnanců a tedy často v souvislosti s odcházením zaměstnanců do důchodu.

Po zjištění potřeb na obsazení pracovního místa je vedoucí pracovník tohoto oddělení, který se poté stává zadavatelem, povinen ohlásit tento požadavek personálnímu oddělení, který dále se zadavatelem spolupracuje při hledání a získávání vhodného kandidáta.

4.3.3 Popis pracovního místa

Ve společnosti Kordárna Plus a.s. jsou pozice rozděleny do základních dvou skupin. Jedná se o dělnické pozice a THP profese. Popisy jednotlivých pozic mají za úkol vypracovat vedoucí jednotlivých oddělení, na základě získaných znalostí a zkušeností, které jsou s touto pozicí spojeny. Tento popis slouží jednak k přiblížení pracovních činností souvisejících s nástupem nového zaměstnance a má mu pomoci s rychlejším seznámením se s danou pozicí a jeho povinnostmi. Dále popis pracovního místa slouží také v procesu získávání a výběru kandidátů, kdy usnadňuje zpřesnění požadavků na uchazeče.

Pod dělnické pozice se pak řadí dalších 74 pracovních pozic a ve skupině THP je dále 35 pracovních pozic. Podrobné rozepsání jednotlivých skupin je v příloze č. 2.

Jednotliví zaměstnanci jsou pak dále rozdělení podle jednotlivých pracovních úseků. Jedná se o úsek provozního ředitele, který je pak dále rozdělen na hlavní výrobu a údržbu spolu s výrobou. Dále úsek generálního ředitele, ekonomický úsek, útvar lidských zdrojů, nákup, informatika, obchodní úsek.

4.3.4 Postup získávání THP

Po identifikaci potřeb získat nové pracovníky následuje další krok, a to získat potenciální zájemce o zaměstnání. Tento postup se liší u THP a dělnických pozic. Za tento proces u THP je plně odpovědná personální ředitelka, která v případě volný THP pozic tuto skutečnost v podobě nabídky práce uveřejní prostřednictvím různých metod.

Pro získávání zaměstnanců slouží ve společnosti Kordárna Plus a.s. směrnice, která stanovuje základní pravidla, postupy, pravomoci a odpovědnosti při získávání zaměstnanců kategorie THP. Pravidla obsažená v těchto směrnicích, neplatí pro získávání zaměstnanců na pracovní pozice, které jsou zařazeny do kategorie dělník.

Cílem procesu je získávání TH zaměstnanců za účelem zajišťování zdrojů potřebných pro implementaci a udržování systému managementu jakosti a neustálé zvyšování jeho efektivnosti a zvyšování spokojenosti zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků.

Na procesu získávání zaměstnanců se podílí jak samotné personální oddělení, tak také i vedoucí zaměstnanci a zadavatelé, kteří předávají personálnímu oddělení požadavek na nového zaměstnance. Využije k tomu formulář „Požadavek na nového zaměstnance“ (příloha č. 3), ve které definuje základní požadavky na uchazeče. Podle těchto požadavků personální oddělení připraví zadání výběrového řízení a zvolí nejvhodnější metodu zadání.

4.3.5 Získávání zaměstnanců na dělnické pozice

Postup získávání zaměstnanců na dělnické pozice se od THP v některých věcech liší. Tyto rozdíly lze spatřovat zejména v rozdílných zdrojích a metodách, prostřednictvím kterých se potenciální uchazeči hledají. Opět je i tento proces zajištěn podnikovou směrnicí, která určuje základní pravidla a povinnosti, pro získávání zaměstnanců na dělnické pozice.

Na procesu získávání se podílí jak personální ředitelka, ovšem už ne v takové míře, v jaké tomu bylo u THP, ale zejména vedoucí jednotlivých oddělení, kde je potřeba obsazení místa.

4.4 Výběr zaměstnanců

Stejně jako se liší získávání zaměstnanců na dělnické a THP pozice, tak můžeme také vidět podstatné rozdíly ve výběru zaměstnanců na tyto pozice. I když výběr pro obě kategorie pracovníků spadá téměř pod stejnou podnikovou směrnicí, jejich postupy se v mnohém rozcházejí.

4.4.1 Výběr THP

Pro výběr zaměstnanců slouží ve společnosti Kordárna Plus a.s. opět směrnice, která stanovuje základní a stejná pravidla, postupy, pravomoci a odpovědnosti při výběru zaměstnanců kategorie THP, jaké jsou patrná a stanovená při jejich získávání. Pravidla obsažená v těchto směrnicích, opět neplatí pro výběr zaměstnanců na pracovní pozice zařazená do kategorie dělník.

Po vznesení požadavku na obsazení pozice pro THP, zvolení nejvhodnějších zdrojů pro hledání vyhovujícího uchazeče a oznámení o probíhajícím výběrovém řízení se evidují případní zájemci do databáze a žádoucí zájemci se pozvou k výběrovému řízení.

. Personální oddělení je odpovědné za organizování a koordinování výběrového řízení na požadované pozice, vedení záznamů výběrového řízení, informování a stavu výběrového řízení a poté také předkládání jeho konečných výsledků. Vedoucí zaměstnavatelé a zaměstnanci zadávají požadavek na obsazení pracovní pozice, spolupodílí se na výběrovém řízení a také spolupracují na tvorbě personálních záloh.

Samotné výběrové řízení na THP pozice se skládá z několika částí. V první části výběrového řízení dochází k předvýběru a roztřídění uchazečů. V druhé části je za účasti výběrové komise složené ze zadavatele požadavku na obsazení místa a personální ředitelky vybrán vhodný kandidát, kterému je místo nabídnuto.

První kolo výběrového řízení (předvýběr) provádí pracovník personálního oddělení na základě zadaných kritérií, uvedených ve formuláři „Požadavek na nového zaměstnance“. Předvýběr je prováděn s uchazeči, kteří zaslali profesní CV, popřípadě vyplnili Dotazník pro uchazeče, který je k dispozici na webových stránkách společnosti (příloha č. 4).

Personální oddělení je povinno vybrat pro vyhledávání a výběr vhodnou metodu k hodnocení uchazečů. Úkolem personálního oddělení je také posoudit, nakolik uchazeči splňují požadavky, které byly stanoveny při zadání výběru. Poté personální oddělení vyhodnotí, nakolik uchazeč splnil požadavky stanovené zadavatelem a určí uchazeče, kteří postupují do dalšího, finálového kola výběrového řízení. Využije k tomu formulář „Hodnotící list uchazeče výběrového řízení“ (příloha č. 5).

Personální oddělení předá hodnocení zadavateli jako doporučení pro výběr. Druhé kolo výběrového řízení probíhá za účasti vedoucího tohoto oddělení, které vneslo požadavek na obsazení pracovní pozice, společně vede pohovor a ovlivňuje rozhodování. Konečné rozhodnutí o výběru uchazeče učiní zadavatel, tedy vedoucí oddělení a informuje o svém rozhodnutí personální oddělení. Kandidáti, kteří se výběrového řízení zúčastnili, jsou informováni o výsledcích výběrového řízení písemně (e-mailem) a zároveň jsou požádáni o souhlas s užíváním osobních údajů, pokud tak neučinili již při přihlášení do výběrového řízení, a to písemnou formou.

Výběrové řízení je po svém ukončení vyhodnoceno. K tomuto vyhodnocení slouží formulář „Hodnocení výběrového řízení“ (příloha č. 6).

V případě úspěchu ve výběrovém řízení, zašle pracovník personálního oddělení uchazeči osobní dotazník, který je nutným podkladem pro přípravu pracovní právní dokumentace.

Při přijímacích pohovorech na THP pozice jsou používány mnohé metody, jako například:

- standartní pohovory,
- psychometrické testy,
- oborové testy,
- assessment centre.

Standartní pohovory jsou součástí druhého kola výběrového řízení a provádí je jak samotní zadavatelé požadavku na obsazení pracovního místa, tak také personální oddělení v zastoupení nejčastěji personální ředitelkou.

4.4.2 Výběr dělníků

Poté, co jednotliví vedoucí oddělení projeví požadavek na obsazení místa, následuje komunikace mezi personálním oddělením a těmito vedoucími, kteří by z evidence potenciálních zdrojů měli mít vybrané kandidáty. Tito kandidáti jsou poté kontaktováni a pozváni na krátký pohovor, který je veden v duchu rozhovoru o průběhu jejich dosavadního zaměstnání, pokud nějaké bylo. V případě absolventů je rozhovor veden v duchu očekávání od nového zaměstnání. Poté následuje prohlídka střediska a dílny, kde se mohou seznámit s prostředím a zjistit, jak by vypadala jejich budoucí práce.

4.5 Analýza dotazníkového šetření mezi budoucími absolventy středních škol

Dotazníkové šetření probíhalo mezi vybranými budoucími absolventy středních škol v okrese Hodonín. Jednalo se o studenty následujících čtyř středních škol:

- Obchodní akademie a Střední odborné učiliště, Veselí nad Moravou,
- Střední škola Bzenec,
- Střední škola hotelová, služeb a Veřejnosprávní akademie, s.r.o. Strážnice,
- Obchodní akademie, Hodonín.

Na Obchodní akademii a Středním odborném učilišti ve Veselí nad Moravou se nachází pro studenty několik studijních oborů. Na samotné Obchodní akademii jsou dva čtyřleté studijní obory zakončené maturitní zkouškou. Na Středním odborném učilišti si mohou studenti vybrat ze tří oborů, všechny jsou zakončeny výučním listem. Dále je pod záštitou učiliště také nabízeno dvouleté nástavbové maturitní studium v oboru provozní technika. Střední škola Bzenec nabízí jednak tři obory zakončené maturitní zkouškou, tak také tříleté obory se zakončením výučním listem. Střední škola ve Strážnici nabízí čtyři maturitní obory, jeden učňovský a také nástavbové studium. Obchodní akademie v Hodoníně nabízí pouze jeden maturitní obor.

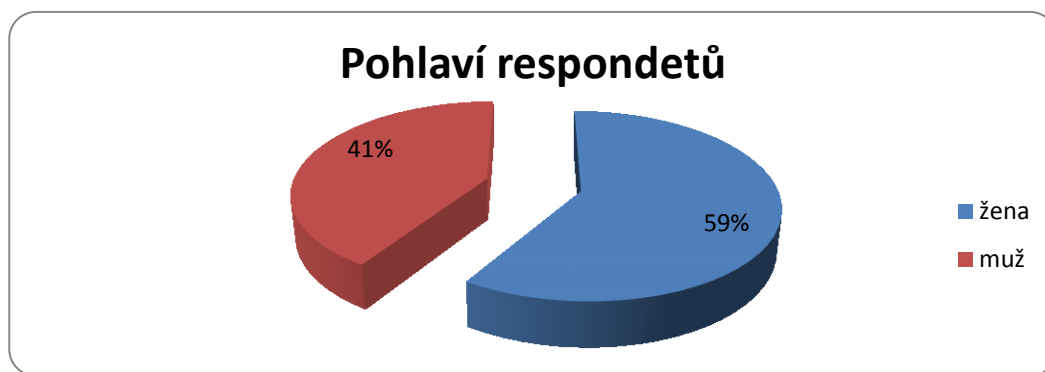
S dotazníkovým šetřením aktivně pomáhali jak studijní referenti a učitelé na jednotlivých středních školách, tak i samotní studenti, kteří dotazníky mezi své spolužáky distribuovali.

Dotazník se skládá z 23 otázek (příloha č. 7). Z tohoto celkového počtu byly jen 4 otázky otevřené, zbytek, tedy 19 otázek bylo uzavřeno a studenti měli z několika možností výběru. U několika z těchto uzavřených otázek byla také možnost jiné, libovolné odpovědi,

pokud respondentovi žádná z nabízených nevyhovovala. Z celkového počtu 160 dotazníků, které byly rozděleny, bylo vyplněno 136 dotazníků. Návratnost dotazníků tedy činila 85%. Jedná se o celkem vysokou návratnost, která může sloužit k reálnému posouzení současné situace, v níž se budoucí absolventi středních škol nacházejí. Výsledky dotazníkového šetření jsou rozděleny podle jednotlivých otázek uvedených v dotazníku. Pro přehlednost výsledků byly čísla zaokrouhlovány na celá čísla.

➤ **Otázka č. 1 Vaše pohlaví**

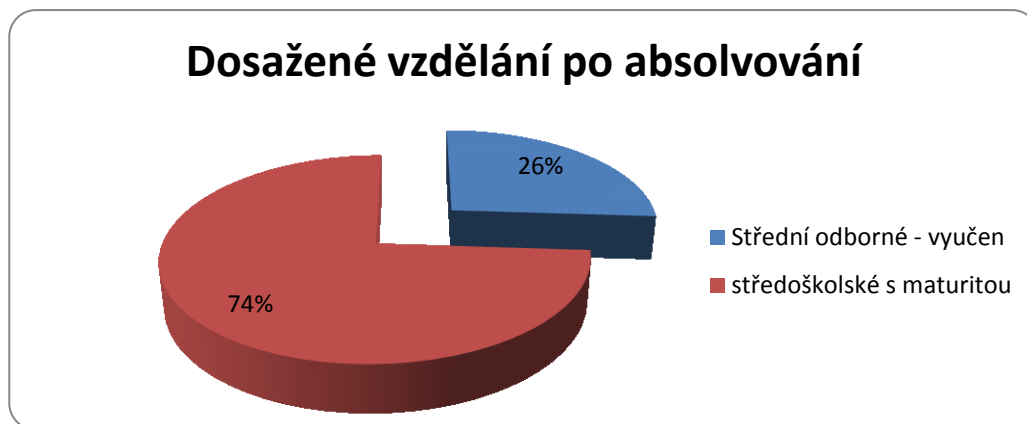
Podíl mužů a žen není zcela vyrovnaný. Ženy tvořily z celkového počtu 136 respondentů 59%. Muži byli tudíž se svými 41% v menšině. Z výsledku je tedy zřejmé, že většinu dotazovaných tvořily ženy.



Graf č. 4.12 Pohlaví respondentů, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 2 Dosažené vzdělání po absolvování současné školy?**

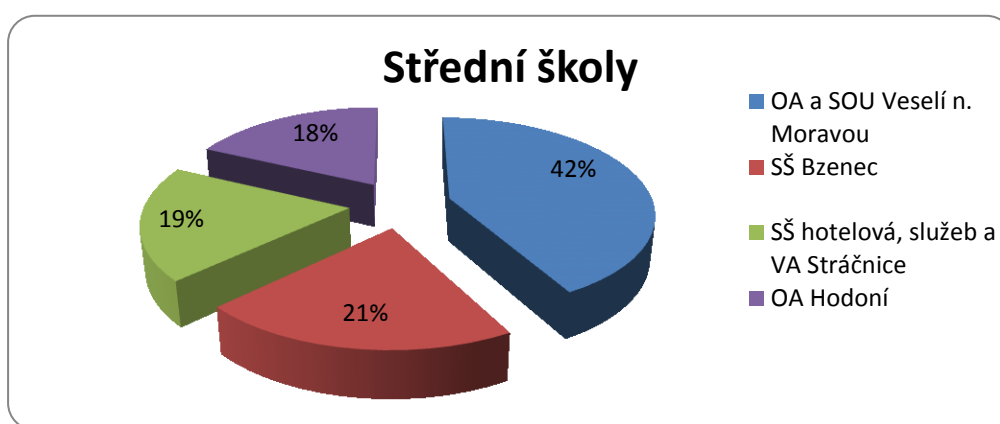
Respondenti měli na výběr ze dvou odpovědí. A to střední odborné s výučním listem, nebo středoškolské zakončené maturitní zkouškou. Z výsledků je patrné, že 74% respondentů bude mít po absolvování středoškolské vzdělání s maturitou. Zbývajících 26% respondentů bude mít střední odborné vzdělání s výučním listem.



Graf č. 4.13 Dosažené vzdělání po absolvování, zdroj: vlastní zpracování

➤ Otázka č. 3 Jakou střední školu studujete

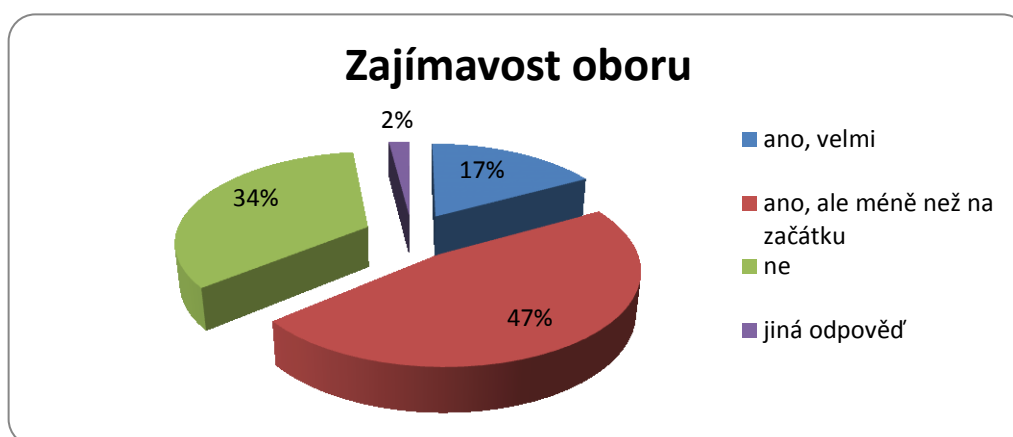
Tato otázka byla bez možností odpovědí. Respondenti měli vyplnit název školy, kterou právě studují. Studenti z Obchodní akademie a Středního odborného učiliště ve Veselí nad Moravou tvořili 42% z respondentů. Studenti Střední školy ve Bzenci tvořili 21% z celkových dotázaných. 19% respondentů bylo ze Střední školy hotelové, služeb a Veřejnosprávní akademie s.r.o. ve Strážnici. Zbývajících 18% dotazovaných bylo z Obchodní akademie v Hodoníně.



Graf č. 4.14 Střední školy, zdroj: vlastní zpracování

➤ Otázka č. 4 Je pro Vás zvolený obor zajímavý?

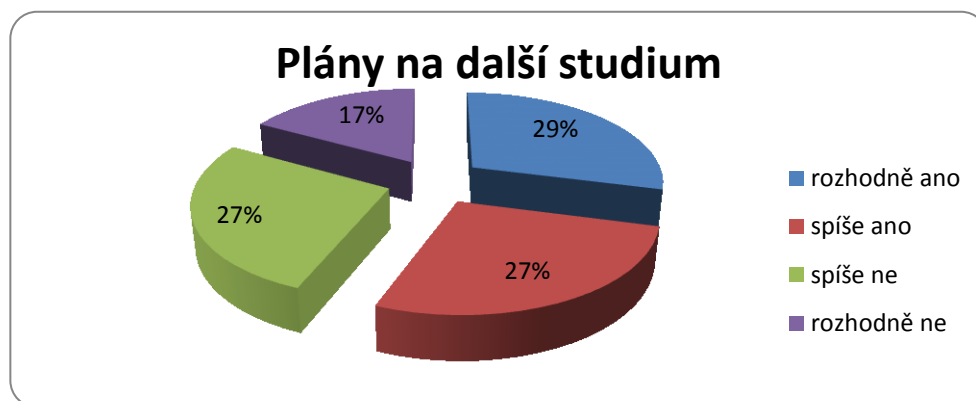
Respondenti měli na výběr ze čtyř možností. Nejčastější odpovědí byla ano, ale méně než na začátku, která byla zvolena 47% dotazovanými. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď ne, která tvořila 34% všech odpovědí. 17% dotazovaných shledává zvolený obor za velmi zajímavý. A jen 2% respondentů zvolilo jinou odpověď. Jednalo se o odpovědi typu, že ano, ale nechtějí v něm pokračovat, nebo že jen částečně v některých předmětech.



Graf č. 4.15 Zajímavost oboru, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 5 Plánujete po absolvování pokračovat v dalším studiu?**

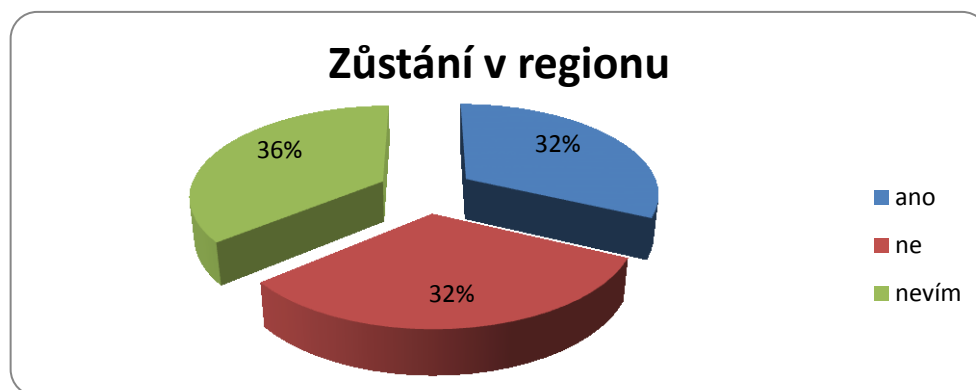
Celkem 56% z dotazovaných studentů uvažuje o dalším studiu po absolvování současné střední školy. Z toho 29% má v dalším studiu zcela jasno a na tuto otázku odpovědělo rozhodně ano. 27% respondentů ještě váhá ohledně dalšího studia a odpovědělo spíše ano. 17 % dotazovaných odpovědělo, že rozhodně neuvažuje o dalším studiu a 27% spíše dále studovat nepůjde.



Graf č. 4.16 Plány na další studium, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 6 Plánujete po ukončení zůstat v tomto regionu?**

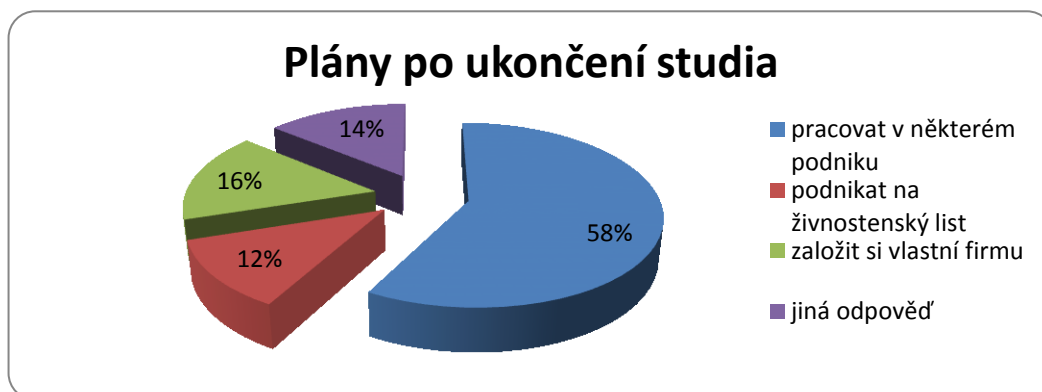
Stejný počet respondentů, tj. 32% na tuto otázku odpověděl kladnou odpovědí, že v regionu plánuje zůstat, tak i že to v plánu nemá. Nejvíce respondentů, tj. 36% odpovědělo, že neví. Tato otázka je pro společnost Kordárna Plus a.s. jednou z nejdůležitějších. Jak je zřejmé, tak budoucí absolventi v největší míře neví, zda budou v tomto regionu i po dokončení střední školy zůstat. Studentů, kteří odpověděli neví nebo ne je 68%, což lze považovat za vysoké číslo a pro společnosti Kordárna Plus a.s. ne zrovna pozitivní. Z výsledků z této otázky a otázky č. 5 vychází, že respondentů, kteří dále nechtějí studovat a plánují zůstat v tomto regionu, tedy potenciální zaměstnanců pro společnosti Kordárna Plus a.s. je z celkového počtu 136 dotazovaných pouze 18, tj. 13%.



Graf 4.17 Zůstání v regionu, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 7 Jaké jsou Vaše plány po ukončení studia**

58% dotazovaných respondentů odpovědělo na tuto otázku, že po dokončení studia by šli rádi pracovat do některých z podniků. Tento výsledek pro společnost Kordárna Plus a.s. lze považovat za pozitivní. 16% dotazovaných by si rádo založilo vlastní firmu a 12% respondentů by chtělo podnikat na živnostenský list. 14% zvolilo jinou odpověď. Tyto odpovědi byly ve velké míře v podobě odcestování do zahraničí, pracovat ve státním sektoru, nebo jít na úřad práce.



Graf č. 4.18 Plány po ukončení studia, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 8 Byli byste se ochotni přestěhovat za prací z regionu, ve kterém právě žijete?**

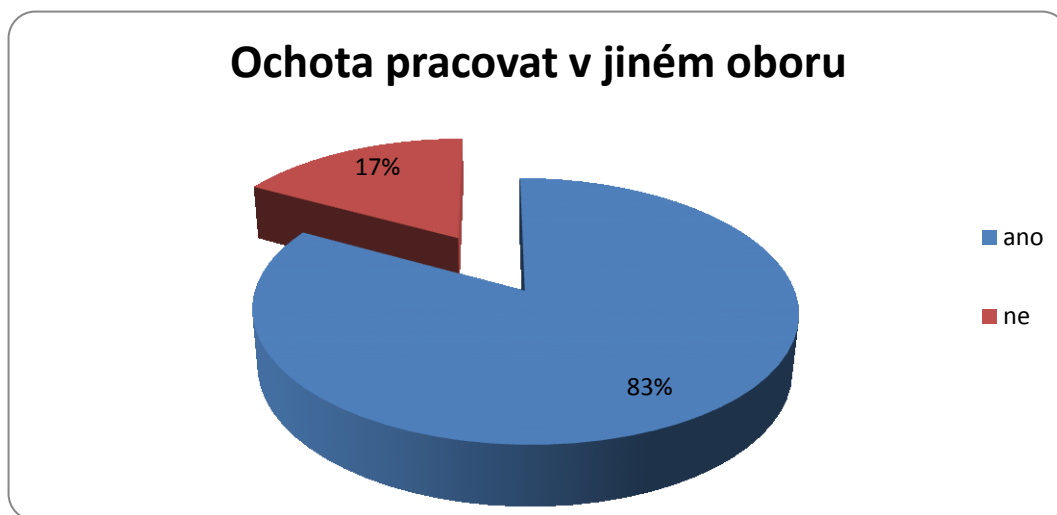
Velké procento dotazovaných, tedy 62% odpovědělo, že by bylo ochotno se za prací přestěhovat mimo region. 26% respondentů neví, a pouze 12% není ochotno se za prací stěhovat. Tyto údaje nejsou pro společnost Kordárna Plus a.s. příliš příznivé. To, že tak velké množství dotazovaných nemá problém se odstěhovat z regionu pryč, nezvyšuje příliš šance na to, že v tomto regionu zůstanou a tedy budou mít zájem pracovat pro tuto společnost.



Graf č. 4.19 Ochota přestěhovat se za prací, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 9 Jste ochotni pracovat v jiném oboru, než který jste vystudoval(a)?**

83% procent respondentů je ochotno pracovat v jiném oboru, než který vystudovali. Což lze považovat z pohledu společnosti Kordárna Plus a.s. za příznivý výsledek. Pouze 17% odpovědělo, že není ochotno pracovat v jiném oboru.



Graf č. 4.20 Ochota pracovat v jiném oboru, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 10 Jaké nevýhody si myslíte, že mají absolventi na současném trhu práce?**

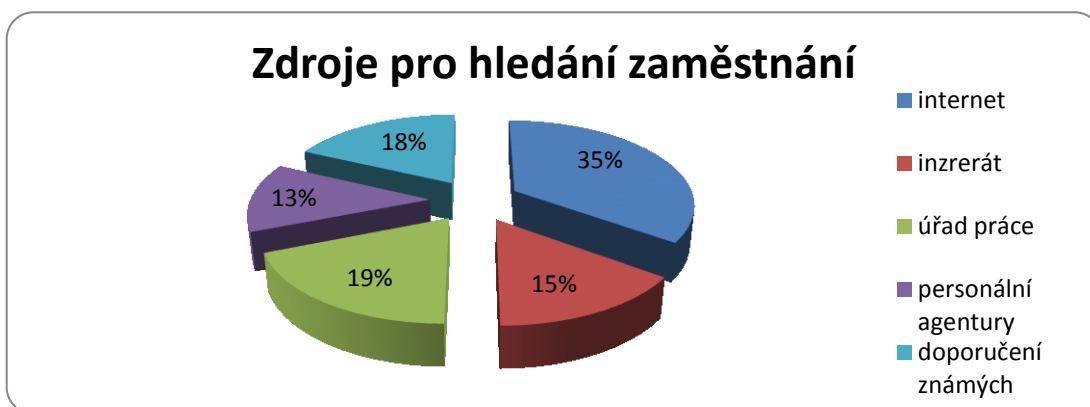
Tato otázka byla bez možností výběru a jejím cílem bylo zjištění, zda jsou si budoucí absolventi středních škol vědomi nevýhod, které budou po dokončení školy na trhu práce mít. Na tuto otázku odpovědělo jen 63% respondentů. V 37% případů zůstala tato otázka nezodpovězená. Respondenti, kteří na tuto otázku odpověděli, ve valné většině odpověděli, že jejich největší nevýhodou je nedostatek nebo úplná absence praxe, málo pracovních nabídek, málo zajímavých nabídek a velká konkurence v podobě velkého množství dalších absolventů.

➤ **Otázka č. 11 Jaké výhody si myslíte, že mají absolventi na současném trhu práce?**

I tato otázka byla bez možností výběru a měla za úkol zjistit, zda jsou si budoucí absolventi vědomi svých výhod, které mohou nabídnout na trhu práce. Tuto otázku zodpovědělo 75% dotazovaných. U 25% procent dotazníků zůstala tato otázka nezodpovězena. Budoucí absolventi středních škol s maturitou nejčastěji odpovídali, že jejich výhodou je práce s počítačem, psaní všemi deseti a jazyky. Studenti odborných učilišť nejčastěji odpovídali, že jako svou výhodu spatřují ve zručnosti a poptávce po lidech s tímto vzděláním.

➤ **Otázka č.12 Prostřednictvím kterých informačních zdrojů byste hledal(a) potenciální zaměstnání?**

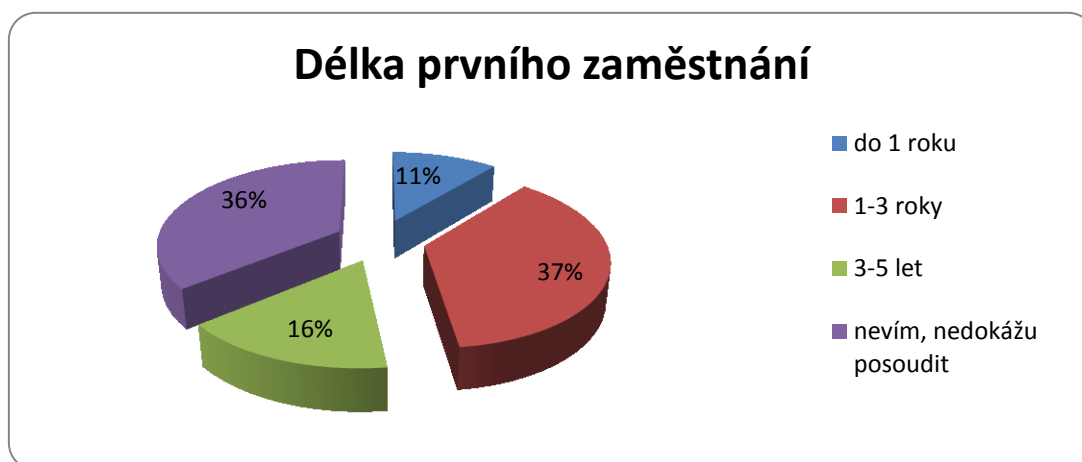
Tato otázka nabízela respondentům několik možností odpovědí. Jednalo se o možnosti internet, inzeráty, úřady práce, personální agentury nebo doporučení známých. 35% z celkového počtu respondentů, by hledala své potenciální zaměstnání prostřednictvím internetu. 19% z dotazovaných, by využila pomoci úřadů práce a 18% by v tomto ohledu dala na doporučení svých známých. Pouze 13% z dotazovaných by hledalo prostřednictvím agentur práce.



Graf č. 4.21 Zdroje pro hledání zaměstnání, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 13 Jak dlouhé by podle Vás mělo být první zaměstnání?**

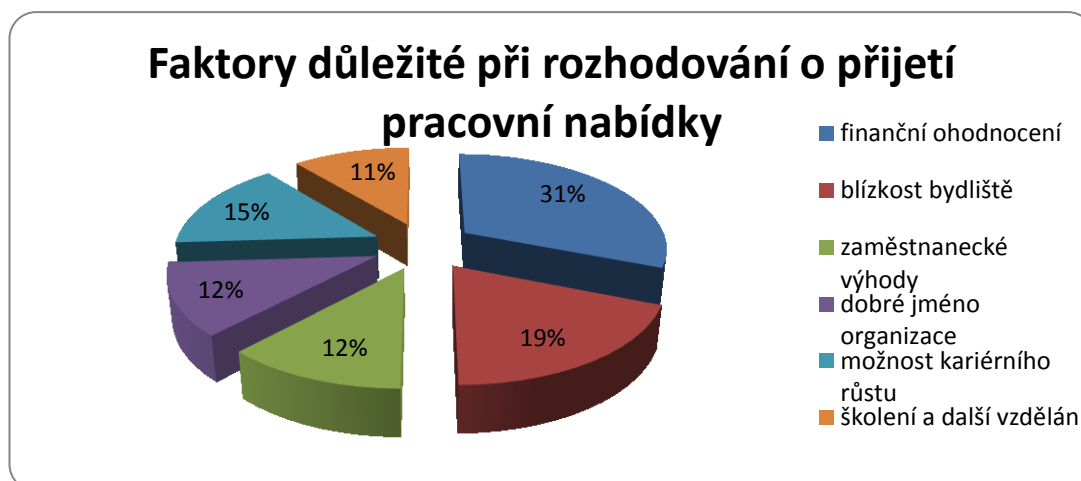
Dotazovaní respondenti se z 37% domnívají, že délka jejich prvního zaměstnání by měla být mezi jedním až třemi lety. 16% z celkového počtu respondentů se domnívá, že by první zaměstnání mělo trvat mezi třemi až pěti lety. 11% se domnívá, že by délka prvního zaměstnání neměla překročit jeden rok a 36% z respondentů nedokáže tuto délku posoudit.



Graf č. 4.22 Délka prvního zaměstnání, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 14 Které z uvedených faktorů jsou pro Vás důležité při rozhodování o přijetí pracovní nabídky?**

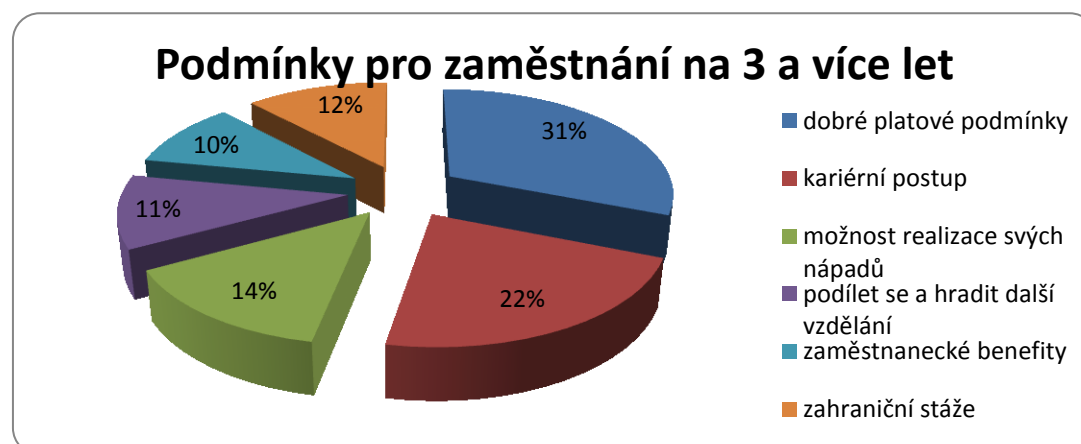
Respondenti u této otázky mohli vybrat tři odpovědi z nabízených. Mezi tři nejdůležitější faktory, které hrají roli při rozhodování o přijetí nabídky patří finanční ohodnocení (31%), blízkost bydliště (19%) a možnost kariérního růstu (15%). Další možnosti jako dobré jméno organizaci a zaměstnanecké výhody získali v dotazování 12%. Školení a další vzdělávání zvolilo pouze 11% z dotazovaných.



Graf č. 4.23 Faktory důležité při rozhodování o přijetí pracovní nabídky, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 15 Co by Vám měl zaměstnavatel poskytnout, abyste byl ochoten u něj pracovat 3 a více let?**

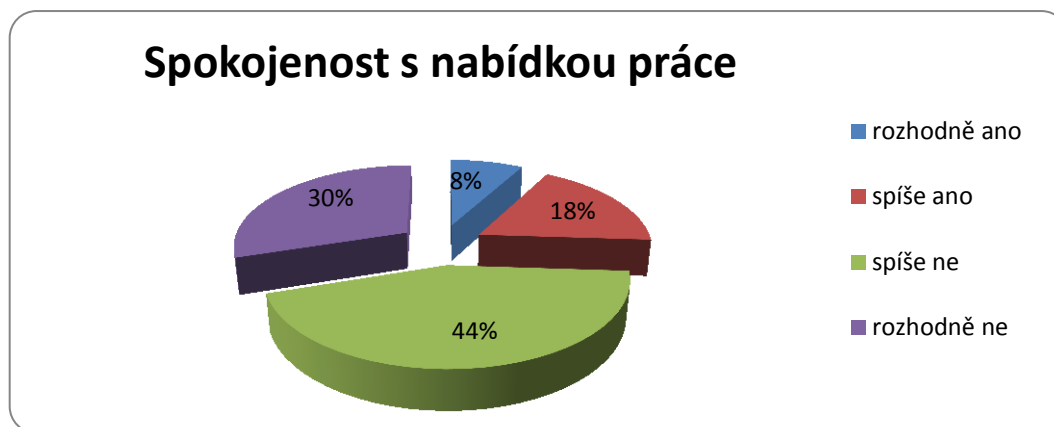
Respondenti měli opět u této otázky možnost vybrat tři odpovědi. Mezi tři nejčastější odpovědi patřily dobré platové podmínky (31%), kariérní postup (22%) a možnost realizace svých nápadů (14%). 12% respondentů by ocenilo možnost zahraničních stáží, 11% kdyby se zaměstnavatel podílel a hradil další vzdělání a 10% zaměstnanecké benefity.



Graf č. 4.24 Podmínky pro zaměstnání na 3 a více let, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 16 Jste spokojen s nabídkou pracovních míst ve Vaší obci a jeho okolí?**

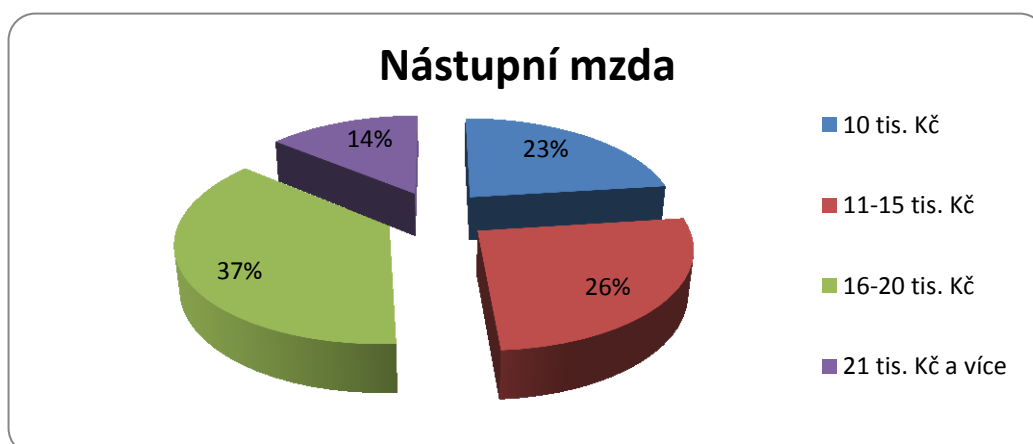
44% z respondentů odpovědělo, že s nabídkou práce ve své obci a jejím okolí spíše není spokojeno. 30% z dotazovaných odpovědělo, že spokojeno není rozhodně. 18% z celkového počtu budoucích absolventů je spíše spokojeno a jen 8% je rozhodně spokojeno.



Graf č. 4.25 Spokojenost s nabídkou práce v obci a okolí, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 17 Jaká je Vaše představa o nástupní mzdě?**

Tato otázka byla bez možností odpovědí. Jejím cílem bylo zjistit, jaké mají budoucí absolventi povědomí a představu o nástupní mzdě. Nejvíce respondentů (37%) odpovědělo, že by si mzdu představovalo v rozmezí mezi 16 a 20 tisíci korunami. 26% z dotazovaných by chtělo svou nástupní mzdu mezi 11 a 15 tisíci korunami. 23% z respondentů by vidělo svou mzdu kolem 10 tisíci korun. A 14% z dotazovaných by chtělo po svém nástupu do nového zaměstnání nad 21 tisíc korun. Budoucí absolventi s maturitou nejčastěji (56%) odpovídali v rozmezí 16-20 tisíc korun. Studenti učňovských oborů nejčastěji odpověděli (38%) že si svou nástupní mzdu představují v rozmezí 11-15 tis. korun.



Graf č. 4.26 Nástupní mzda, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 18 Byli byste ochotni pracovat za nižší mzdové ohodnocení?**

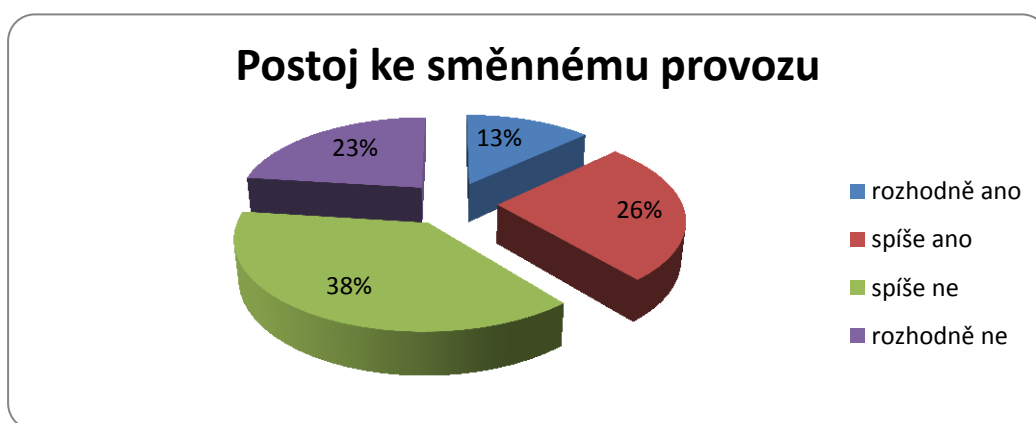
57% z dotazovaných respondentů je ochotno snížit své nároky v oblasti mzdového ohodnocení a pracovat. 43% z respondentů ovšem ze svých mzdových nároků nechce slevit. 73% z těch respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku ano, jsou budoucí absolventi s maturitou a jen 27% z těch, kteří odpověděli pozitivně, jsou budoucí absolventi s učnovských oborů. 57% respondentů, kteří odpověděli negativně, tedy nejsou ochotni pracovat za nižší mzdové ohodnocení, jsou studenti maturitních oborů a 43% je studentů učnovských oborů.



Graf č. 4.27 Ochota pracovat za nižší mzdové ohodnocení, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 19 Považujete za negativní faktor směnný (ranní odpolední, noční) provoz?**

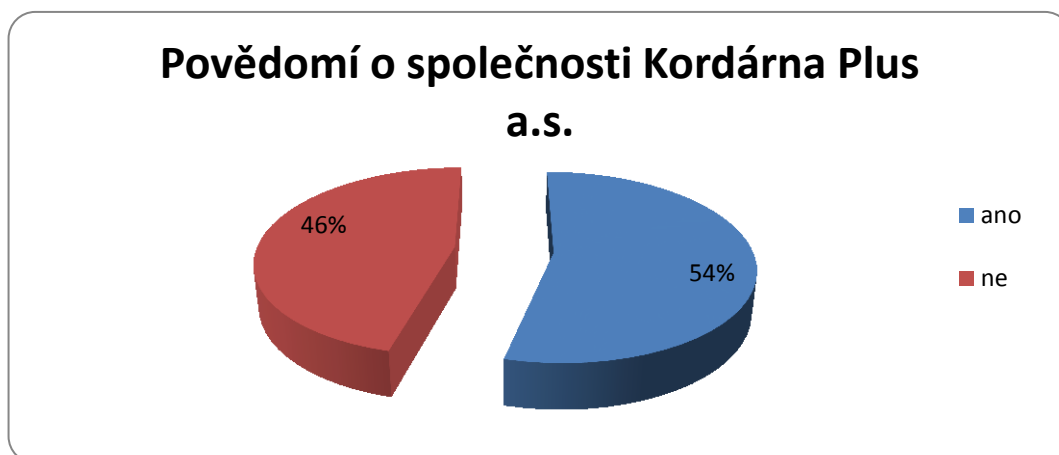
Celých 38% z respondentů se domnívá, že směnný provoz spíše není negativní faktor. Naproti tomu 26% z dotazovaných si myslí, že spíše je. 23% respondentů odpovědělo, že směnný provoz rozhodně neshledává jako negativní faktor a jen 13% odpovědělo, že se rozhodně o negativní faktor jedná. Celkem tedy 61% z dotazovaných respondentů nemá problém se směnným provozem.



Graf č. 4.28 Postoj ke směnnému provozu, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 20 Znáte, či máte povědomí o společnosti Kordárna Plus a.s., sídlící ve Velké nad Veličkou?**

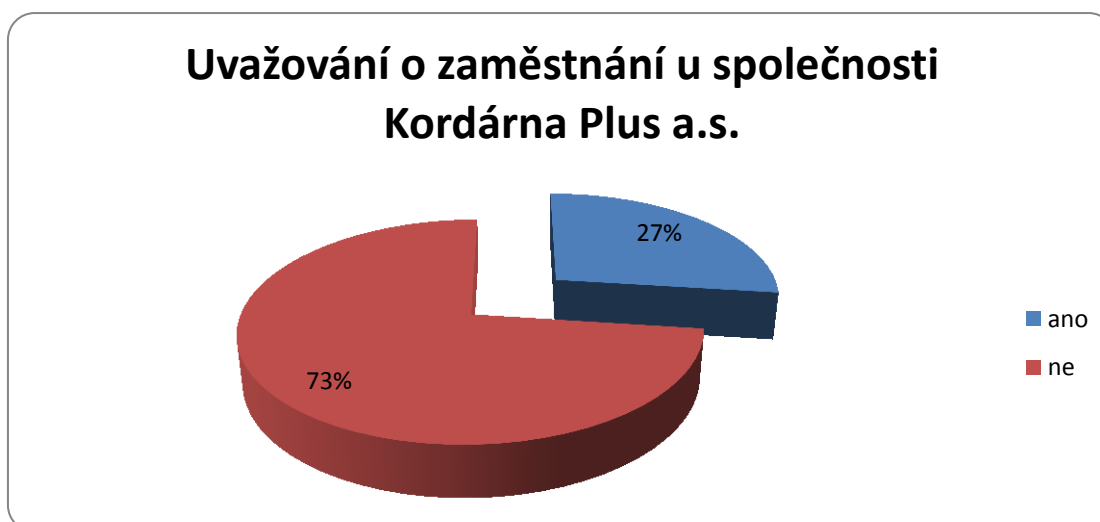
54% z dotazovaných zná společnost Kordárna Plus a.s. Tato skutečnost, že převládá výsledek povědomí a společnosti je bezesporu pozitivním faktorem. I když výsledek, že 46% z respondentů nezná společnost Kordárna Plus a.s. je i tak vcelku vysoký.



Graf č. 4.29 Povědomí a společnosti Kordárna Plus a.s., zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 21 Uvažujete o zaměstnání u společnosti Kordárna Plus a.s.?**

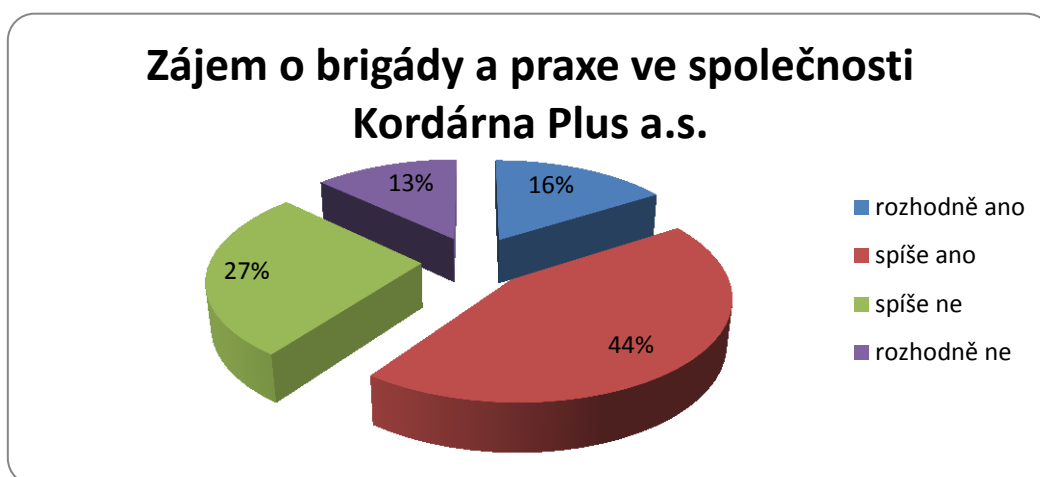
Na tuto otázku měli respondenti odpovídat pouze v případě, že v předchozí otázce odpověděli kladně. Kladných odpovědí v předchozí otázce činilo z počtu 136 respondentů celkem 73 odpovědí. Z těchto 73 respondentů na tuto otázku odpovědělo 73% negativně, tedy že o zaměstnání u společnosti Kordárna Plus a.s. neuvažují. Pozitivně se vyjádřilo pouze 27%.



Graf č. 4.30 Uvažování o zaměstnání u společnosti Kordárna Plus a.s., zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 22 Pokud by společnost Kordárna Plus a.s nabízela brigády, či praxe pro studenty, měl(a) byste zájem?**

44% z celkového počtu dotazovaných respondentů odpovědělo, že by o zájem o brigády a praxe spíše mělo. 27% se vyjádřilo velmi pozitivně, a to že by zájem měli rozhodně. Pozitivně se tedy k této otázce vyslovilo celkem 60% respondentů. 27% z dotazovaných by zájem spíše nemělo a 13% by zájem o nabízené brigády a praxe neměla rozhodně.



Graf č. 4.31 Zájem o brigády a praxe ve společnosti Kordárna Plus a.s., zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 23 Na které z uvedených pozic byste měl(a) zájem pracovat?**

Tato otázka nabízela dvojí možnost odpovědi. Jednou z nich byla dělnická pozice a druhou tvořily technické hospodářské pracovní místa. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří se v předchozí otázce vyjádřili kladně, tudíž by měli zájem o brigády či praxe ve společnosti Kordárna Plus a.s. 81 respondentů z celkového počtu 136 projevilo zájem o pozice technicko-hospodářských pracovníků, a 55% z respondentů o dělnické pozice 45%.



Graf. 4.32 Zájem o pracovní pozice, zdroj: vlastní zpracování

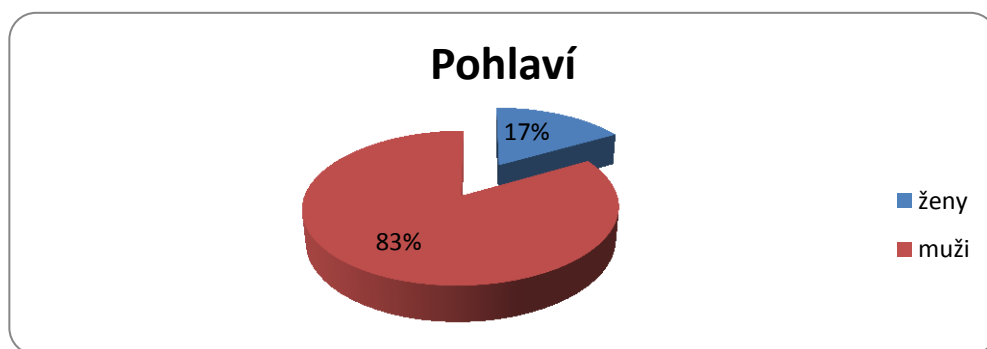
4.6 Analýza šetření mezi současnými zaměstnanci společnosti Kordárna Plus a.s.

Šetření mezi současnými zaměstnanci společnosti Kordárna Plus a.s. bylo prostřednictvím polo-strukturovaného rozhovoru, jehož hlavním podkladem byl dotazník, který se skládal z 10 otázek (příloha č. 8). Účelem tohoto šetření bylo zjistit názory zaměstnanců na současný stav a proces získávání a výběru zaměstnanců do společnosti Kordárna Plus a.s.

Tohoto polo-strukturovaného rozhovoru se zúčastnilo 22 zaměstnanců společnosti Kordárna Plus a.s., kteří jsou zaměstnáni u této společnosti maximálně do 3 let.

➤ Otázka č. 1. Vaše pohlaví

Z celkového počtu 22 zaměstnanců, tvořily ženy 64% a muži 36%.



Graf č. 4.33 Pohlaví, zdroj: vlastní zpracování

➤ Otázka č. 2 Na které pozici pracujete?

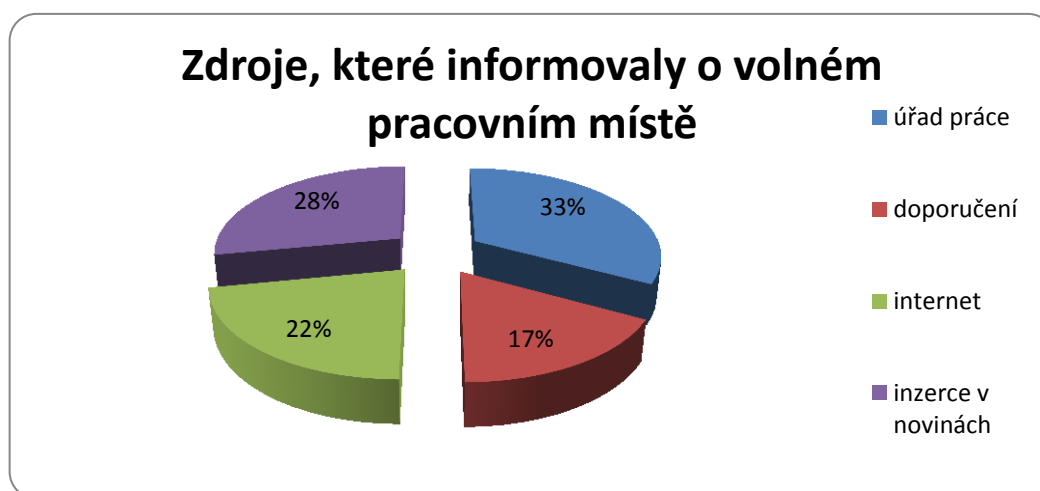
Z celkového počtu 22 dotazovaných, pracovalo 82% na dělnických pozicích a 18% na technicko hospodářských pozicích.



Graf č. 4.34 Současná pozice ve společnosti, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 3 Z jakých zdrojů jste se dozvěděl(a) o volném pracovním místě v této společnosti?**

Dotazovaní zaměstnanci měli na výběr z několika možností. Nejčastější odpovědí bylo v 33% případech úřady práce. 28% z respondentů se o volném místě dozvědělo díky inzerci v novinách a 22% z internetu. 17% z celkového počtu dotazovaných díky známosti a doporučení.



Graf č. 4.35 Zdroje, které informovaly o volném pracovním místě, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 4 Jakým způsobem jste byli pozváni k výběrovému řízení?**

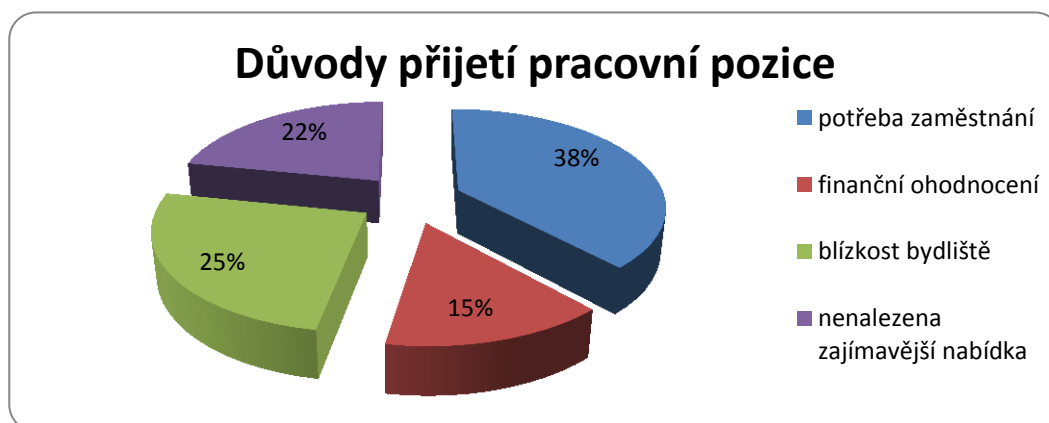
Ve velké míře (77%) převládal způsob telefonického oslovení uchazečů o volné pracovní místo. 23% z dotazovaných bylo osloveno prostřednictvím e-mailu. Právě prostřednictvím e-mailu byli osloveni technicko hospodářští pracovníci a jeden dělník. V nabídce možností byla také forma dopisu, tímto způsobem ale žádný zaměstnanec osloven nebyl.



Graf č. 4.36 Způsoby pozvání k výběrovému řízení, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 5 Co Vás vedlo k přijetí pracovní pozice?**

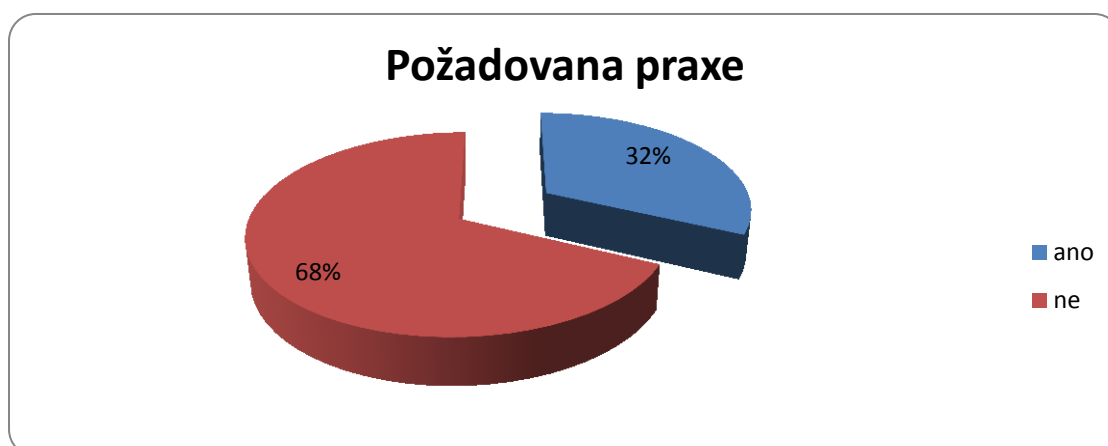
Nejčastějším motivem, proč zaměstnanci přijali pracovní místo ve společnosti Kordárna Plus a.s., bylo potřeba zaměstnání (38%), blízkost bydliště (25%) a také to, že nenalezli zajímavější pracovní nabídku (22%). Finanční ohodnocení uvedlo jako důvod přijetí zaměstnání 15% z celkového počtu zaměstnanců.



Graf č. 4.37 Důvody přijetí pracovní pozice, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 6 Byla od Vás požadována předchozí praxe?**

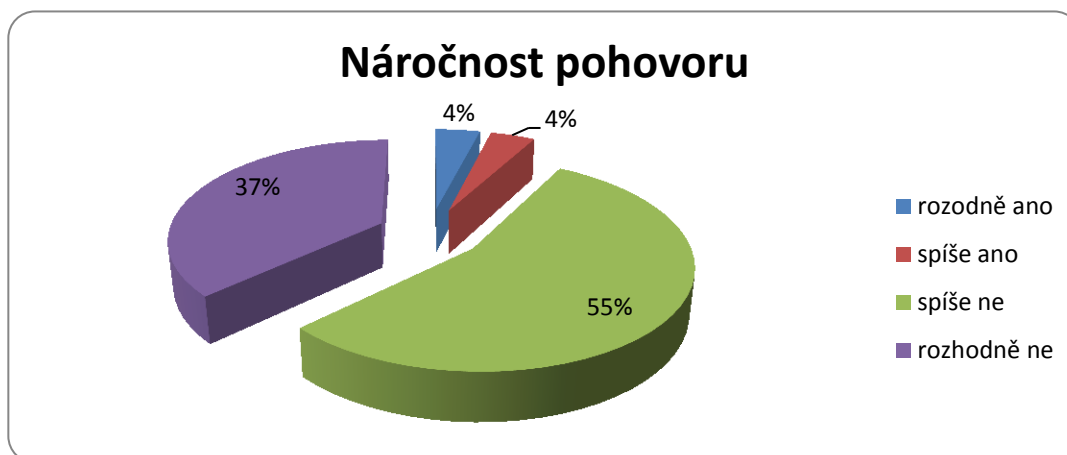
U všech technicko-hospodářských pracovníků a třech zaměstnanců na dělnické pozice (32%) byla požadována praxe v délce minimálně 2 let. Požadovaná praxe byla z toho důvodu, že se jednalo o vyšší pracovní pozice (např. obchodní manažer, mistr v daném úseku). U zbylých zaměstnanců (68%) požadována nebyla vůbec.



Graf č. 4.38 Požadovaná praxe, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 7 Byl podle Vás pohovor náročný?**

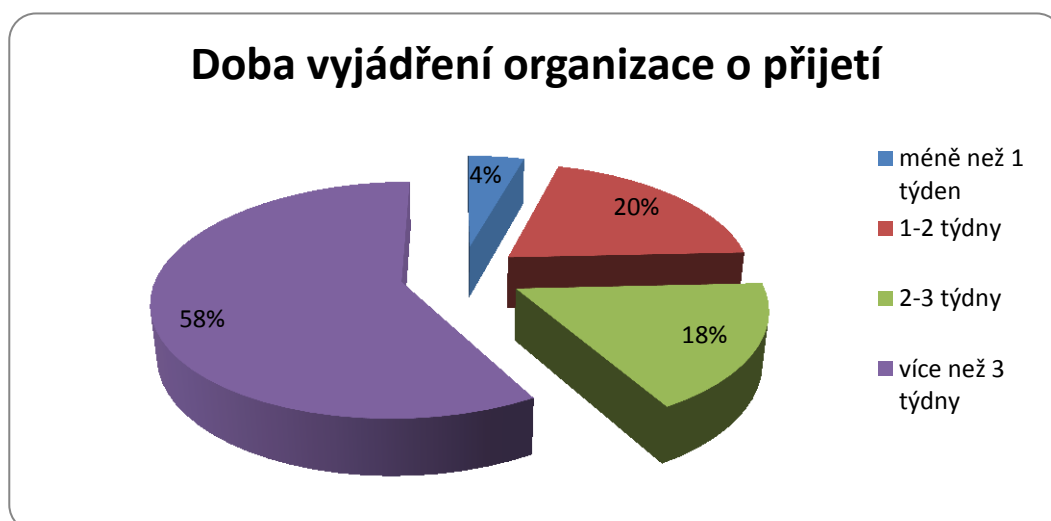
Z celkového počtu zaměstnanců, shledává přijímací pohovor spíše nenáročný 55%. 37% ho považuje za rozhodně nenáročný. Za rozhodně náročný ho považuje 4% a stejné množství, tedy 4% jej považuje za spíše náročný.



Graf č. 4.39 Náročnost pohovoru, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 8 Jak dlouho od přijímacího pohovoru jste čekal na vyjádření organizace o vašem přijetí?**

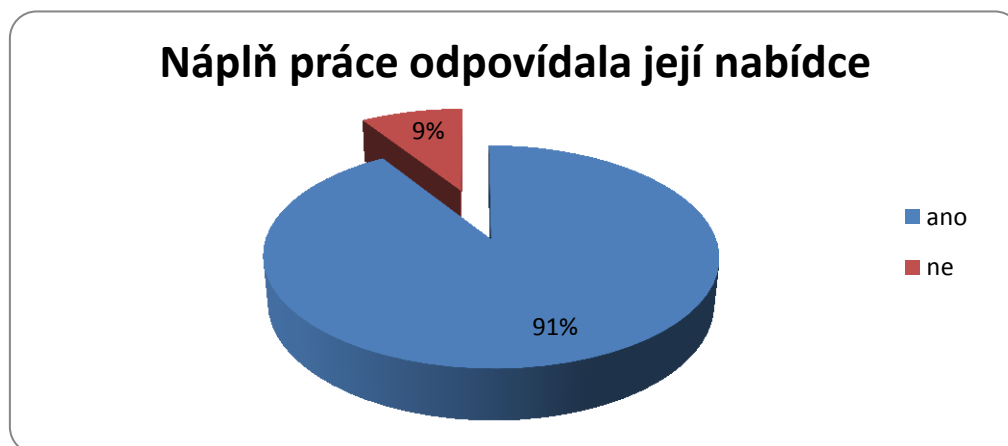
Více než polovina (58%) dotazovaných v rozhovoru uvedla, že na vyjádření o svém přijetí organizací Kordárna Plus a.s. čekala více než 3 týdny. 20% dotazovaných čekalo 1-2 týdny. 2-3 týdny čekalo na vyjádření 18% z celkového počtu 22 dotazovaných. A pouhé 4% uvedlo, že čekalo méně než 1 týden.



Graf č. 4.40 Doba vyjádření organizace o přijetí, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 9 Odpovídala nabídka práce také jeho náplni?**

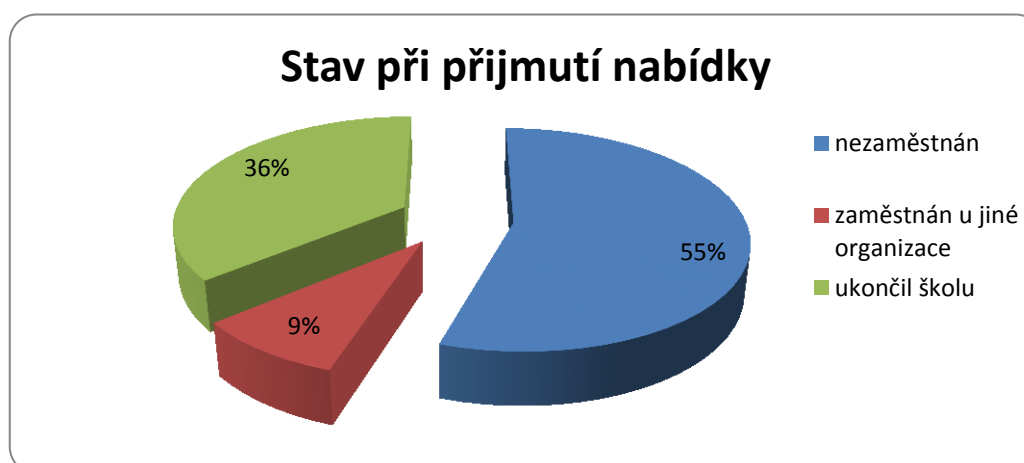
20 zaměstnanců (91%) odpovědělo, že nabídka práce odpovídala i její náplni. 2 z dotazovaných (9%) uvedlo, že nabídka neodpovídala pracovní náplni. Jak dotazovaní uvedli, bylo to z důvodů, kdy hned po nastoupení, nebo za krátkou dobu změnili pracovní místo buď v rámci oddělení nebo celoorganizačně.



Graf č. 4.41 Náplň práce odpovídala její nabídce, zdroj: vlastní zpracování

➤ **Otázka č. 10 Když jste reagoval na nabídku pracovního místa, byl(a) jste:**

55% z celkového počtu dotazovaných bylo v dobu přijímání pracovní nabídky od společnosti Kordárna Plus a.s. nezaměstnaných. 36 % z nich právě ukončilo školu. Jen 9% dotazovaných bylo v té době zaměstnáno u jiné organizace.



Graf č. 4.42 Stav při přijmutí nabídky, zdroj: vlastní zpracování

5 Návrhy a doporučení

Na podkladě interních dokumentů, které byly poskytnuty společností Kordárna Plus a.s., rozhovoru s personální ředitelkou společnosti a zejména na podkladě dotazníkového šetření mezi budoucími absolventy středních škol v okrese Hodonín a rozhovorů se současnými zaměstnanci jsou nyní shrnuty závěrečné návrhy a doporučení.

Společnost Kordárna Plus a.s. je jedním z předních evropských producentů tkanin pro gumárenský průmysl a dlouhodobě zastává pozici jednoho z největších zaměstnavatelů v regionu. Za své mnohaleté fungování si prošla vzestupy a pády, které ovšem překonala a může se i nadále pyšnit předešlými tituly. U takto velké společnosti, s mnohaletou tradicí nebyly a ani se nepředpokládalo, že by mohly být nalezeny fatální mezery a nedostatky v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Na procesu získávání a výběru zaměstnanců se aktivně podílejí jak vedoucí jednotlivých oddělení, tak také zastoupení z personálního oddělení. Míra zastoupení jednotlivých oddělení je podle dané pozice.

Společnost by ovšem v dlouhodobém časovém horizontu ráda přivítala ve svých zaměstnaneckých řadách daleko více mladých lidí, zejména právě z řad čerstvých absolventů středních škol, kteří ve větší míře bohužel odcházejí za prací a dalším studiem do větších měst.

Současný způsob získávání a výběru zaměstnanců společnosti Kordárna Plus a.s. nemá žádné výrazné trhliny. Jediným podstatným nedostatkem je právě velmi nízká politika oslovování mladých lidí.

Jak ale vyplynulo ze statistického šetření Mikroregionu Hornácko, společnost Kordárna Plus a.s. to se svým cílem nebude mít jen tak lehké. Ze situace Mikroregionu Hornácko, která byla analyzována, za posledních několika let vyplývá, že v tomto regionu vysoce ubývá obyvatel jak už z důvodů právě negativní migrace do větších měst tak i přirozeným úbytkem. V roce 2003 žilo v Mikroregionu Hornácko 9742 obyvatel, zatímco v roce 2013 žilo v tomto Mikroregionu 9122 obyvatel. Tento rozdíl za posledních deset let lze považovat za poměrně vysoký úbytek. Vysoký odchod obyvatel z Mikroregionu Hornácko je bezesporu také spjat s dlouhodobě přetrvávající nezaměstnaností, která nutí zejména mladé obyvatele, hned po absolvování škol k odchodu. Velmi pozitivně nepůsobí ani dlouhodobě se zvyšující průměrný věk obyvatel, které za posledních deset let vzrostl o 2,4 let. Bohužel společnost Kordárna Plus a.s. s těmito demografickými fakty pravděpodobně nebude moci nic udělat.

Z analýzy vzdělanosti obyvatel Mikroregionu Hornácko bylo zjištěno, že převažuje středoškolské vzdělání bez maturity, které má celkem 39% obyvatel tohoto Mikroregionu a středoškolského vzdělání s maturitou má 26% obyvatel. Velmi zarážejícím faktem bylo velmi vysoké procento obyvatel pouze se základním vzděláním, které činilo 27% a nízké procento vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, které činilo pouhých 9%. Tyto zjištěné fakta o vzdělanosti obyvatel Mikroregionu Hornácka nehovoří příliš pozitivně o současné vzdělanostní struktuře, ze které je právě nemalá část obyvatel zaměstnána ve společnosti Kordárna Plus a.s. Což mimo jiné potvrzuje také analýza současné vzdělanosti obyvatel, která svým výsledkem, že z celkového počtu zaměstnanců je téměř 53% se středním vzděláním bez maturity celou situaci, jak již bylo řečeno, pouze potvrzuje.

Na základě dotazníkového šetření mezi budoucími absolventy středních škol vyplynuly následující informace:

- mezi vybranými budoucími absolventy středních škol převažují v 74% studenti se středoškolským vzděláním s maturitou,
- 32% studentů má v plánu zůstat v regionu. 36% stále ještě neví,
- potenciálních budoucích zaměstnanců pro společnost Kordárna Plus a.s., kteří neplánují další studium, ale chtějí zůstat v regionu je pouze 13%,
- 58% respondentů plánuje po ukončení studia zaměstnání v některém z podniků,
- velké procento dotazovaných (62%) je ochotno se přestěhovat za práci,
- 83% budoucích absolventů je ochotno pracovat v jiném oboru, než který vystudují,
- za svůj největší problém na trhu práce považují nedostatek praxe,
- nejčastěji by své potenciální zaměstnání hledali prostřednictvím internetu (35%),
- v 37% se studenti domnívají, že by první zaměstnání mělo trvat v rozmezí 1-3 roky (37%),
- nejdůležitější roli při rozhodování o přijetí pracovní nabídky hraje finanční ohodnocení (31%), blízkost bydliště (19%),
- při rozhodování o dlouhodobějším zaměstnání, tj. 3 a více let by bylo důležitým faktorem kariérní postup (31%) a také by studenti ocenili realizaci svých vlastních nápadů (14%),
- 74% z dotazovaných studentů není spokojeno se současnou nabídkou pracovních míst ve svém okolí,
- studenti oborů s maturitou si svou první mzdu představují v 56%, v rozmezí mezi 16-20 tisíci korunami,

- s nižším platovým ohodnocením by nemělo problém 73% studentů maturitních oborů,
- 61% dotazovaných nevidí jako negativní faktor směnný provoz,
- povědomí o společnosti Kordárna Plus a.s. mělo 54% z celkového počtu studentů a pouze 27% z nich uvažuje o zaměstnání u této společnosti,
- 60% studentů by mělo zájem o brigádu či praxi u společnosti Kordárna Plus a.s.,
- největší zájem by byl o TH pozice (55%).

Z šetření mezi současnými zaměstnanci společnosti byly zjištěny následující informace:

- 33% zaměstnanců se dozvědělo o pracovním místě na úřadu práce, 28% z inzerce v novinách a 22% z internetu,
- k přijetí zaměstnání u společnosti Kordárna Plus a.s. zaměstnance vedlo v 38% potřeba zaměstnání a 25% blízkost bydliště,
- v 68% případech nebyla požadována předchozí praxe,
- 58% zaměstnanců čekalo na vyjádření a svém přijetí, déle než 3 týdny,
- 91% dotazovaných odpovědělo, že nabídka práce odpovídala také skutečnosti,
- když reagovali na pracovní nabídku, bylo 55% zaměstnanců v tu dobu bez zaměstnání a 36% právě dokončilo školu.

Velmi pozitivně působí skutečnost, že ve velké míře u dělnických pozic (68%) nebyla u uchazečů o zaměstnání požadována předchozí praxe. Právě tento fakt může pozitivně působit na budoucí absolventy, kteří nemají praxi. V této souvislosti je také pozitivní, že 36% dotazovaných bylo v době, kdy přijímali pracovní nabídku od společnosti Kordárna Plus a.s. právě po dokončení střední školy. Z výsledků také vyplývá, že pouze 22% uvedlo, že se o pracovním místě dozvědělo z internetu. Právě nad tímto výsledkem by se měla společnost Kordárna Plus a.s. zamyslet, neboť mladí lidé ve svém životě velmi aktivně využívají internet, a proto by se tímto směrem při jejich oslovování měla intenzivněji vydat, než tomu bylo doposud. Dále by bylo také dobré výrazně snížit dobu čekání na vyjádření o přijetí zaměstnance, neboť více než polovina současných zaměstnanců čekala více než 3 týdny, za nichž by potenciální zaměstnanci nemuseli čekat a přijmout jinou pracovní nabídku.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi²

Z dotazníkového šetření mezi budoucími absolventy vyplynulo, že pouze 32% z nich má v plánu zůstat v regionu, což není moc vysoké číslo. Bohužel velmi radostně nepůsobí ani fakt, že těch, kteří už neplánují další studium, a zároveň chtějí zůstat v regionu je pouze 13%. Společnost Kordárna Plus a.s. by se proto měla zaměřit na oslovování mladých středoškolských studentů, prostřednictvím jak celoročních nebo letních brigád, tak i odborných praxí. A to jak vlastní iniciativou, tak také ve spolupráci s jednotlivými středními školami. Prostřednictvím těchto brigád a praxí, může studenty přesvědčit o tom, aby u nich po dokončení studia natrvalo pracovali. O tom, že by studenti měli o tuto možnost zájem, mluví zejména fakt zjištěný z dotazníkového šetření mezi budoucími absolventy, kteří právě nedostatek praxe a zkušeností považují za svůj největší negativní faktor na současném trhu práce. Také vysoké procento studentů mající o brigády a praxe ve společnosti Kordárna Plus a.s. zájem potvrzuje, že by tato strategie měla úspěch a prostřednictvím této strategie by mohla získat nové, mladé a potenciální zaměstnance.

Společnosti Kordárna Plus a.s. by tedy měla aktivně spolupracovat jak se středními školami se studijními programy v textilním oboru, tak také s vysokými školami v tomto zaměření. Konkrétně je zde na mysli Střední škola potravinářská, obchodu a služeb v Brně, kde by společnost mohla ve spolupráci s touto střední školou nabízet jejím studentům v oboru textilií odborné praxe a brigády. Dále je na mysli Technická univerzita v Liberci, která má přímo textilní fakultu. Zde by mohla těmto studentům nabízet jak také odborné praxe, tak také zejména možnosti vypracování bakalářských, diplomových a disertačních prací.

Aktivní využívání internetu při oslovování potenciálních zaměstnanců

Oslovování studentů by v dnešní době měla společnost Kordárna Plus a.s. zaměřit aktivněji v oblasti internetu. Budoucí studenti, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, by své budoucí zaměstnání hledali právě v největší míře pomocí internetu. Využít by toho mohla v informování o aktuálních pracovních nabídkách prostřednictvím informačních e-mailů, které by zájemcům chodily. Společnost Kordárna Plus a.s. by měla zvážit zřízení profilu na sociální síti Facebook, kde by opět mohla informovat o aktuálních volných pozicích, nabízených možnostech brigád a praxí pro mladé studenty a absolventy.

² Např. nástěnky ve školách, účastnit se veletrhu pracovních příležitostí, povinná praxe na učňovských oborech ve společnosti Kordárna Plus a.s.

Spolupráce s Dobrovolným svazkem obcí Mikroregionu Hornácko

Stejně jako samotná společnost Kordárna Plus a.s, tak i samotný Mikroregion Hornácko bojuje s odchodem mladých lidí za prací do měst. Právě proto bych doporučila společnosti aktivní spolupráci s Dobrovolným svazkem obcí Mikroregionu Hornácko v projektech, které by byly zaměřeny na udržení mladých a potenciální lidí v této oblasti. Tento program by měl být zaměřen na propagaci Mikroregionu Hornácko, jako na místo pro život a založení rodiny. Aktivně by v tom mohlo pomoci natočení video spotu, který by Mikroregion Hornácko i spolu s organizací pozitivně prezentoval.

Speciální dny otevřených dní pro střední školy

Dalším způsobem, jak oslovit mladé potenciální zaměstnance bych doporučila společnosti Kordárna Plus a.s, uspořádat například jednou ročně den otevřených dveří pro střední školy. Studenti by zde měli šanci seznámit se jak se samotnou společností, tak také s jednotlivými odděleními a pracovními pozicemi.

Spolupráce s portálem Nejlepsistudenti.cz

Projekt nejlepší studenti se snaží propojovat studenty s odbornými zaměstnavateli a poskytnout tak studentům tolik požadovanou praxi. Registrované firmy na tomto portálu nabízejí studentům praxe, zapojení se do nejrozličnějších projektů a to jak pro samostatné studenty, tak i pro tým. A právě i zde se může společnost Kordárna Plus a.s. dostat do kontaktu se studenty v oboru textilií, kde jim může nabízet zpracování různých témat prostřednictvím bakalářských nebo diplomových prací.

Při výběru využít modelových situací

Absolventi středních škol budou ve většině přijímání na dělnické pozice. Tudíž je doporučováno, aby součástí výběru zaměstnanců byla metoda modelových situací, kdy by si uchazeči o zaměstnání zkusili za dohledu vedoucího oddělení, či přímo zadavatele požadavku o nového zaměstnance dané pracovní úkoly.

6 Závěr

Získávání a výběr zaměstnanců, je pro každou organizaci důležitým procesem, od kterého se odvíjí další činnosti, úspěchy i neúspěchy organizací. Proto je důležité, aby si každá společnost uvědomila důležitost tohoto procesu a věnovala mu dostatečnou pozornost, která je bezesporu nutná.

Společnost Kordárna Plus a.s. si je důležitosti toho, aby do jejích zaměstnaneckých řad byli přijímáni perspektivní pracovníci plně vědoma. Ovšem je si také vědoma skutečnosti, že se nachází v oblasti, která je dlouhodobě spojována s vysokou nezaměstnaností a úbytkem obyvatelstva. Díky těmto faktorům je společnost Kordárna Plus a.s stále častěji v situaci, kdy má problém na volné pracovní místa sehnat mladé uchazeče, kteří by snižovali průměrný věk současných zaměstnanců společnosti.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný stav získávání a výběru zaměstnanců a prostřednictvím dotazníkového šetření mezi budoucími absolventy středních škol a také současnými zaměstnanci doporučit společnosti Kordárna Plus a.s návrhy a doporučení, které by mohli společnosti pomoci získat mladé zaměstnance do svých řad. Velkou výhodou, která má společnost je ten fakt, že ve velké míře na řadové dělnické pozice nepožaduje po svých zaměstnancích předchozí praxi. Z rozhovorů mezi současnými zaměstnanci bylo také zjištěno, že poměrně velké množství zaměstnanců, opět z dělnických řad bylo do společnosti přijato právě po absolvování školy.

V návrzích a doporučeních pro společnost Kordárna Plus a.s. je uvedeno, že by se organizace měla zaměřit zejména na uplatňování aktivního oslovování v řadách mladých studentů a budoucích absolventů, které současné organizaci chybí.

Jako nejdůležitější krok je považována v návrzích a doporučení spolupráce se vzdělávacími institucemi jak v blízkém okolí společnosti, tak také se školami, které jsou zaměřeny na výuku v textilních oborech. Dále je také navrhováno, aby se společnost snažila zvýšit své povědomí především prostřednictvím internetu a dnu otevřených dveří pro střední školy, kde by se budoucí potenciální zaměstnanci mohli seznámit se společností a možnými pracovními pozicemi.

Návrhy a doporučení, které jsou v diplomové práci navrženy, by mohli společnosti Kordárna Plus a.s výrazně pomoci v získávání mladých absolventů středních škol.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis personalistiko?* Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BĚLOHLVÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN: 80-251-0396-X.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC, Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

D'AMBROSOVÁ, Hana a kol. *Abeceda personalistiky*. 4. vyd. Jihlava: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Jihlava: C.H. Beck, 2007. ISBN: 978-80-7179-893-4.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie*. Praha: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistika*. 2. vyd. Praha: Aspi, 2009. ISBN 978-80-7357-404-8.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEJ, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. Twelfth Edition: South-Western, 2006. ISBN 978-0-324-54275-5.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1739-5.

Internetové zdroje

Střední škola potravinářská, obchodu a služeb Brno. [online]. [16. 3. 2014]. Dostupné z <http://www.ssposbrno.cz/obory/zkracene-denni-studium/vyrobce-textilií>.

Seznam zkratek

a.s. – akciová společnost

ČSU – Český statistický úřad


THP – technicko-hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne...24. 4. 2014.....

.....


Jméno a podpis studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Struktura řízení společnosti Kordárna Plus a.s.

Příloha č. 2 Skupiny pracovních pozic

Příloha č. 3 Požadavek na nového zaměstnance

Příloha č. 4 Dotazník pro uchazeče

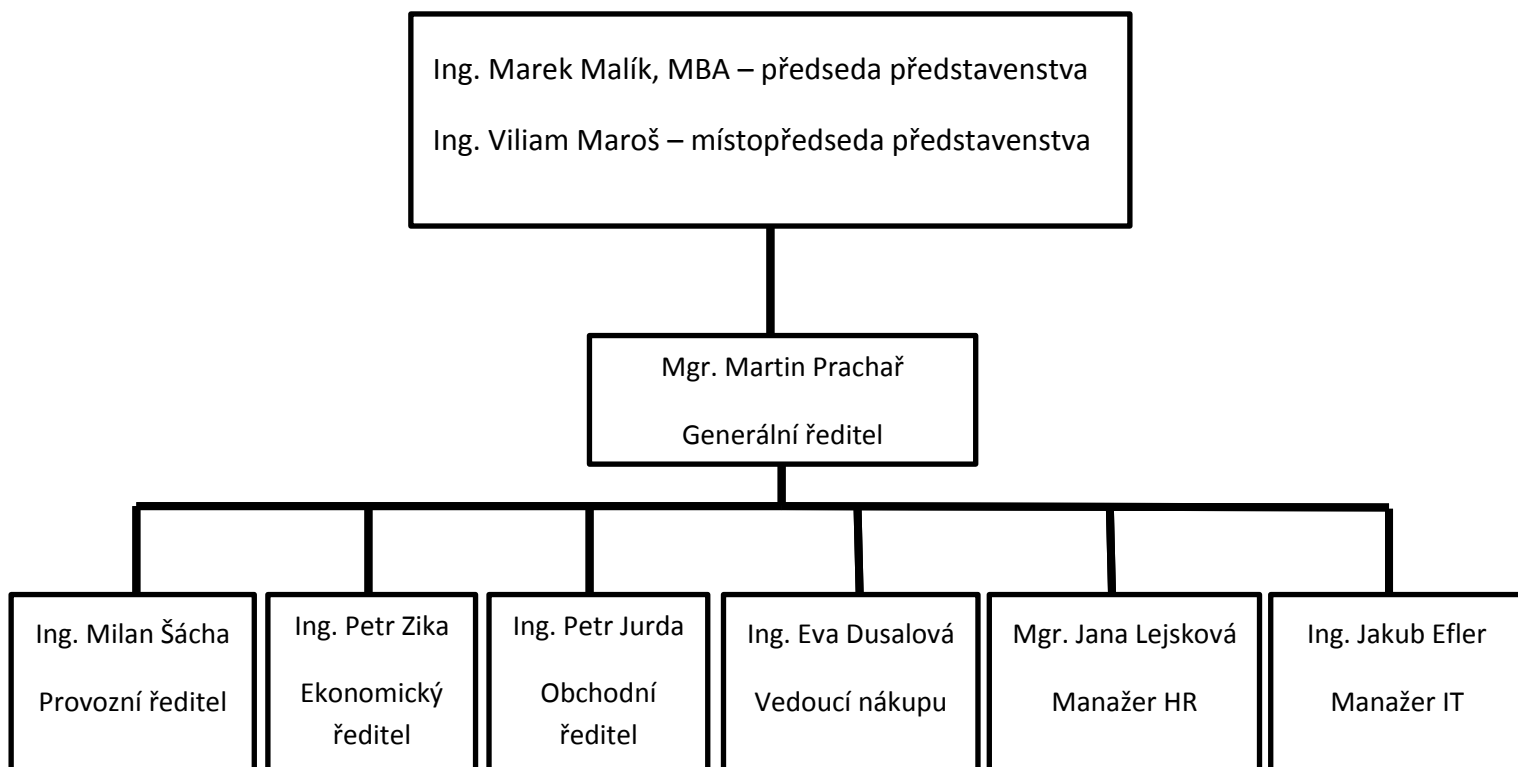
Příloha č. 5 Hodnotící list uchazeče výběrového řízení

Příloha č. 6 Hodnocení výběrového řízení

Příloha č. 7 Dotazník pro studenty středních škol

Příloha č. 8 Podkladový dotazník pro rozhovor se zaměstnanci

Příloha č. 1. Struktura řízení společnosti Kordárna Plus a.s.




Příloha č. 2 Skupiny pracovních pozic

Dělnické profese
Pracovník dřevovýroby
Dispečer
Operátor míchárny IR
Skladník-operátor míchárny
Laborant ŘJ-textil (CL)
Laborant ŘJ-předák (CL)
Laborant ŘJ-směnový předák
Laborant ŘJ-chemik (CL)
Laborant ŘJ-adheze (CL)
Laborant ŘJ, řízení specifikací
Ochrana majetku, hasič
Skladník-manipulant (S)
Skladník-manipulant (K)
OTK + skladník
Skladník ND+RM
Skladník (obrobna)
Manipulant skladu ZM-mezioobj.doprava
Manipulant skladu ZM
Manipulant skladu ZM-strojvedoucí
Manipulant skladu ZM-evidence,vlečka
Manipulant skladu HV I - balení
Manipulant skladu HV II-balení+nakládka
Manipulant skladu HV III-předák
Manipulant-tkalcovna (S)
Manipulace-skárna (S)
Manipulant-snování (S)
Řidič, opravář dopravní techniky
Opravář manipulační a dopravní techniky
Servisní technik
Servisní mechanik
Mechanik elektronických zařízení
Elektrikář
Zámečnick (obrobna)
Zámečnick - skací
Zámečnick - tkací a DTÚ
Zámečnick-předák servisu tk.strojů a DTÚ
Seřizovač – skací
Seřizování stavů I (S)
Seřizovač-profylaktik (K)
Seřizovač profylaktik (Su,Do)
Seřizovač-vývoj. Dílna
Seřizovač-DTÚ

Seřizovač CNC strojů
Seřizovač stavů II (K)
Seřizování stavů II (S)
Obráběč kovů
Obsluha CNC strojů
Skani SJ,DT
Obsluha skacího stroje Saurer
Skani SKP
Snování
Tkaní kordů
Tkaní-ségly
Vyvazování osnov (K)
Vyvazování osnov (S)
Vyvazování snovadel+přesoukávání
Provozní kontrola (K)
Provozní kontrola (S)
Panelář - linky DTÚ 2-6
Obsluha linky DTÚ 2-6
Obsluha linky-zást. paneláře DTÚ 2-6
Panelář - linka DTÚ 7
Obsluha linky-zást. paneláře DTÚ 7
Technik VT
THP profese
Personalista - zaměstnávání
Mzdová účetní
Vedoucí skladů HV+ZM
Metodik účetnictví
Účetní II
Referent expedice - ekonom
Samostatný expedient
Plánovač výroby
Referent výroby - plánovač
Dispečer dopravy
Programátor CNC strojů
Vývoj výrobků-roztoky,chemikálie
Konstruktér
Provozní technolog-kordy DTÚ
Provozní technolog-režné kordy
Provozní technolog-ségly
Technolog-konstrukce výrobků (ségly)
Technolog-konstrukce výrobků (kordy), vstupní suroviny
Mistr Kordy
Mistr Ségly
Dílenský plánovač - Kordy


Dílenský plánovač - Ségly
Metrolog
Vedoucí ekolog, vodohospodář
Referent obchodu a nákupu

Příloha č. 3: Požadavek na nového zaměstnance

 KORDÁRNA <small>KORDÁRNA Plus a.s.</small>	POŽADAVEK NA NOVÉHO ZAMĚSTNANCE			ČÍSLO PNZ /
STŘEDISKO				
PRACOVNÍ MÍSTO - PROFESE				
DATUM NÁSTUPU				
POŽADOVANÉ VZDĚLÁNÍ	STUPEŇ		ZAMĚŘENÍ	
	ZÁKLADNÍ			
	VYUČEN			
	SŠ			
	VŠ			
	NENÍ LIMITNÍ			
POŽADOVANÉ CERTIFIKÁTY, OPRÁVNĚNÍ (např. ŘP atd.)				
POŽADOVANÁ PRAXE				
JAZYKOVÁ VYBAVENOST	JAZYK	ZÁKLADNÍ ZNALOST	KOMUNIKATIVNÍ ZNALOST	AKTIVNÍ ZNALOST
	AJ			
	NJ			
	RJ			
	FJ			
POŽADAVKY NA ZPŮSOBILOST (souhrn požadovaných vědomostí, dovedností, schopností, osobnostní charakteristika)				


STRUČNÝ POPIS PRÁCE (Jaké činnosti bude pracovník vykonávat?)	
POŽADUJE:	
JMÉNO	
DATUM	
SCHVÁLIL (podpis přímého nadřízeného, datum)	

Příloha č.4: Dotazník pro uchazeče


 KORDÁRNA <small>KORDÁRNA Plus o.s.</small>	DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE
Mám zájem o pozici:	
Příjmení, jméno, titul:	
Bydliště:	
Datum narození:	
Telefon, e-mail:	
Vzdělání: (uvedte od nejvyššího po nejnižší, od nejnovějšího údaje po nejstarší, uveďte i probíhající zatím nedokončené s uvedením předpokládaného termínu dokončení)	
Praxe: (uvedte od současného po nejstarší včetně pracovního zařazení příp. uveďte stručnou náplň práce, vymezení pravomocí, zodpovědnosti, počty podřízených apod.)	
Účast v kurzech, studijních pobytech, stážích:	
Publikační činnost, vědecká činnost, účast v projektech:	
Znalost cizích jazyků: (uvedte u každého jazyka stupeň znalosti – základy, mírně pokročilý, středně pokročilý, pokročilý).	

Znalost práce na PC:	
Profesionální cíle:	
Reference: (uvedte kontakty na osoby, na které se může zaměstnavatel obrátit za účelem získání referencí)	
Vyplněno dne:	

Příloha č.5: Hodnoticí list uchazeče výběrového řízení

 KORDÁRNA <small>KORDÁRNA Plus a.s.</small>	HODNOTÍCÍ LIST UCHAZEČE VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ		ČÍSLO HL /
JMÉNO UCHAZEČE			
ČÍSLO PNZ			
PRACOVNÍ POZICE			
DATUM VŘ			
FÁZE VŘ			
POHOVOR VEDL			
DALŠÍ ÚČASTNÍCI VŘ ZA KORDÁRNA Plus a.s.			
POUŽITÉ METODY			
VÝSLEDKY TESTOVÁNÍ			
TYP TESTU			
VÝSLEDEK			
CHARAKTERISTIKA KANDIDÁTA - VÝSLEDEK OSOBNÍHO POHOVORU			

Příloha č. 6 Hodnocení výběrového řízení

	HODNOCENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ				Číslo HVŘ /
Požadavek na VŘ přijat od (útvár,jméno)					
Datum zahájení VŘ					
Datum ukončení VŘ					
VŘ za personální oddělení vedl					
Počet přijetých CV					
Počet mužů ve VŘ					
Počet žen ve VŘ					
Věková struktura uchazečů	18 - 25	25 - 35	35-45	45 - 55	55 -
Vzdělání uchazečů	Základní	Vyučen	SOU	SŠ	VŠ
Uchazeči splňující předepsané vzdělání					
Uchazeči splňující předepsanou praxi					
Uchazeči splňující předepsané jazykové znalosti					
Uchazeči splňující předepsané znalosti práce na PC					
Jiné požadavky dle PNZ					

Postup do 1. kola VŘ (počet uchazečů)	
Postup do 2. kola VŘ (počet uchazečů)	
Postup do závěrečného kola VŘ (počet uchazečů)	
Podpis pracovníka personálního oddělení, který VŘ vedl	

Příloha č. 7 Dotazník pro studenty středních škol

Vážení respondenti,

jsem studentkou 5. ročníku VŠB-TU Ostrava. V rámci diplomové práce se zabývám získáváním a výběrem zaměstnanců pro společnost Kordárna Plus a.s. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit k analyzování názorů absolventů na jejich budoucí plány. Tento dotazník je zcela anonymní a informace v něm uvedené budou sloužit výhradně k účelům diplomové práce. Předem Vám velmi děkuji za ochotu a čas.

Pokud není uvedeno jinak, vyberte prosím jednu možnost.

Bc. Eliška Hanáková

1. Vaše pohlaví
 - a. žena
 - b. muž
2. Dosažené vzdělání po absolvování současné školy?
 - a. střední odborné – vyučen(a)
 - b. středoškolské s maturitou
3. Jakou střední školu studujete?
.....
4. Je pro Vás zvolený obor zajímavý?
 - a. ano, velmi
 - b. ano, ale méně než na začátku
 - c. ne
 - d. jiná odpověď:.....
5. Plánujete po absolvování pokračovat v dalším studiu?
 - a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. rozhodně ne
 - d. spíše ne
6. Plánujete po ukončení zůstat v tomto regionu?
 - a. ano
 - b. ne
 - c. nevím
7. Jaké jsou Vaše plány po ukončení studia?
 - a. pracovat v některém podniku
 - b. podnikat na živnostenský list
 - c. založit si vlastní firmu
 - d. jiná odpověď:.....
8. Byli byste se ochotni přestěhovat za práci z regionu, ve kterém právě žijete?
 - a. ano
 - b. ne

c. nevím

9. Jste ochotni pracovat v jiném oboru, než který jste vystudoval(a)?

- a. ano
- b. ne

10. Jaké *nevýhody* si myslíte, že mají absolventi na současném trhu práce?

.....

11. Jaké *výhody* si myslíte, že mají absolventi na současném trhu práce?

.....

12. Prostřednictvím kterých informačních zdrojů byste hledal(a) potenciální zaměstnání?

- a. internet
- b. inzeráty
- c. úřady práce
- d. personální agentury
- e. doporučení známých

13. Jak dlouhé by podle Vás mělo být první zaměstnání?

- a. do 1 roku
- b. 1-3 roky
- c. 3-5 roky
- d. nevím, nedokážu posoudit

14. Které z uvedených faktorů jsou pro Vás důležité při rozhodování o přijetí pracovní nabídky?
(vyberte tři z nabízených)

- a. finanční ohodnocení
- b. blízkost bydliště
- c. zaměstnanecké výhody
- d. dobré jméno organizace
- e. možnost kariérního růstu
- f. školení a další vzdělávání

15. Co by vám měl zaměstnavatel poskytnout, abyste byl ochoten u něj pracovat 3 a více let?

(vyberte tři z nabízených)

- a. dobré platové podmínky
- b. karierní postup
- c. možnost realizace svých nápadů
- d. podílet se a hradit další vzdělávání
- e. zaměstnanecké benefity
- f. zahraniční stáže

jiné:.....

16. Jste spokojen s nabídkou pracovních míst ve Vaší obci a jeho okolí?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. rozhodně ne
- d. spíše ne

17. Jaká je Vaše představa o nástupní mzdě?

.....

18. Byli byste ochotni pracovat za nižší mzdové ohodnocení?

- a. ano
- b. ne

19. Považujete za negativní faktor směnný (ranní, odpolední, noční) provoz?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. rozhodně ne
- d. spíše ne

20. Znáte, či máte povědomí o společnosti KORDÁRNA Plus a.s., sídlící ve Velké nad Veličkou?

- a. ano
- b. ne

21. Uvažujete o zaměstnání u společnosti KORDÁRNA Plus a.s.?
(odpovězte, pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano)

- a. ano
- b. ne

22. Pokud by společnost KORDÁRNA Plus a.s. nabízela brigády, či praxe pro studenty, měl(a) byste zájem?³

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. rozhodně ne
- d. spíše ne

23. Na které z uvedených pozic byste měl(a) zájem pracovat?
(odpovězte, pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano)

- a. dělnická (např. elektrikář, zámečník, skladník, seřizovač, obsluha strojů)
- b. technicko – hospodářský pracovník (např. účetní, programátor, mistr, dílenský plánovač)

³ KORDÁRNA Plus a.s. se zabývá produkcí kordových tkanin pro gumárenský průmysl, či technické tkaniny používané na dopravní pásy.

Příloha č. 8 Podkladový dotazník pro rozhovor se zaměstnanci

1. Vaše pohlaví?

a. Žena

b. Muž

2. Na které pozici pracujete?

a. dělník

b. TH pracovník

3. Z jakých zdrojů jste se dozvěděl(a) o volném pracovním místě v této společnosti?

a. Úřad práce

b. Doporučení od jiné osoby

c. Internet

d. Inzerce v novinách

e. Sám jsem se organizaci nabídnul

f. Jiný způsob:

4. Jakým způsobem jste byli pozváni k výběrovému řízení?

a. telefonicky

b. e-mailem

c. dopisem

d. jiný:.....

5. Co Vás vedlo k přijetí pracovní pozice? (lze vybrat více možností)

a. Potřeba zaměstnání

b. Finanční ohodnocení

c. Blízkost bydliště

d. Zaměstnanecké výhody

e. Dobré jméno organizace

f. Nenalezl(a) jsem zajímavější nabídku

g. Jiné:

6. Byla od Vás požadována předchozí praxe? Pokud ano, uveďte v jaké rozsahu.
- a. Ano
 - b. Ne
7. Byl podle Vás přijímací pohovor náročný?
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Rozhodně ne
 - d. Spíše ne
8. Jak dlouho od přijímacího pohovoru jste čekal na vyjádření organizace o vašem přijetí?
- a. Méně než 1 týden
 - b. 1-2 týdny
 - c. 2-3 týdny
 - d. Více jak 3 týdny
9. Odpovídala nabídka pracovního místa také jeho náplní?
- a. Ano
 - b. Ne (uveďte proč).....
10. Když jste reagoval na nabídku pracovního místa, byl(a) jste:
- a. Nezaměstnán
 - b. Zaměstnán u jiné společnosti
 - c. Ukončil jste studium